

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Historia de Comunicación Social



TESIS DOCTORAL

**Coaching: A relação entre as características dos coaches e os
benefícios do coaching no desenvolvimento profissional dos
colaboradores, segundo a perspectiva dos Diretores de Recursos
Humanos**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Maria Engrácia Duarte Maria dos Santos de Mendonça Belo

Directores

**Paulo Faustino
Jesús Timoteo Álvarez**

Madrid, 2018

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias de la Información

Departamento de Historia de la Comunicación Social



**Coaching: A relação entre as características dos coaches e os benefícios
do coaching no desenvolvimento profissional dos colaboradores,
segundo a perspectiva dos Diretores de Recursos Humanos**

Memoria para optar al Grado de Doctor

Presentada por

Maria Engrácia Duarte Maria dos Santos de Mendonça Belo

Bajo la Dirección de los Doctores

Paulo Faustino

Jesús Timoteo Álvarez

Madrid, 2017

Dedico esta investigação à minha querida filha Mafalda,
companheira inseparável em muitos momentos de trabalho, pelo amor e preocupação
constante, minha alma gêmea!

Agradecimentos

É com grande alegria que agradeço a quem me ajudou ao longo da realização deste importante trabalho, tanto a nível académico como pessoal.

À nossa família “We are Family” e amigos pelo apoio e motivação.

A todos os entrevistados, diretores de recursos humanos ou responsáveis pela área, que contribuíram para este estudo através da sua participação nas entrevistas.

Ao meu orientador e Professor Jesús Timoteo Álvarez, por se ter prontificado a ajudar-me num momento difícil, que nunca esquecerei.

Ao meu orientador e Professor Doutor Paulo Faustino pelo apoio inestimável, ao demonstrar que qualquer obstáculo pode ser ultrapassado.

Ao Professor Doutor Francisco Costa Pereira (em memória) pela amizade e proximidade que sempre demonstrou, ao longo dos anos em que partilhámos conversas e aulas.

Índice

Índice de Figuras	VI
Índice de Gráficos.....	VII
Índice de Quadros	VIII
Índice de Tabelas	IX
Resumo	X
Resumen	XI
Abstract.....	XII
Resumen Ampliado en Español.....	XIII
Extensive Summary in English	XLII
Introdução	1
Interesse do estudo, questão de partida e principais objetivos do estudo.....	2
Justificação do tema nas Ciências da Comunicação.....	5
Contribuição em termos académicos e práticos	7
Estrutura do trabalho	8
Capítulo 1 - Conceptualização do Coaching	10
1.1. O conceito de coaching e a sua aplicabilidade	10
1.2. O Coaching e o contributo da Filosofia	14
1.3. Abordagens do conceito.....	16
1.4. Organizações que promovem o Coaching	24
Capítulo 2 – Conceitos afins: distinção de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional	29
2.1. Mentoring.....	30
2.2. Psicoterapia	34
2.3. Consultoria.....	35
2.4. Formação	36

Capítulo 3 - Características e competências do Coach.....	40
3.1. Os antecedentes académicos e profissionais do Coach	40
3.2. A caracterização do coach	42
3.3. O coach e a realidade empresarial	47
3.4. A Formação em Coaching	48
Capítulo 4 - Benefícios do Coaching.....	54
4.1. As perspetivas das organizações e os benefícios percebidos.....	54
4.2. A visão das organizações ligadas ao Coaching	57
4.3. Estudos sobre os benefícios do coaching.....	59
Capítulo 5 – Problemas e limitações do Coaching	62
5.1. Coaching interno	62
5.2 Limitações a nível individual e organizacional	63
5.2.1.O profissional de coaching	63
Capítulo 6 - O papel do diretor de Recursos Humanos	65
6.1.A função de recursos humanos e a sua evolução.....	65
6.2.O papel de desenvolvimento dos recursos humanos	67
6.3.O capital humano.....	68
6.4.O diretor de recursos humanos e o Coaching	69
Capítulo 7 – Metodologia de Investigação	71
7.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos.....	71
7.2. Método de Investigação: A entrevista.	73
7.2.1.O guião da entrevista	74
7.3. Caracterização da Amostra.....	80
7.4. Contexto da Recolha de Dados.....	82
7.5. Técnica de análise de dados: análise de conteúdo.....	83
Capítulo 8 – Resultados.....	87
8.1. Conhecimentos do entrevistado.....	89

8.1.1. Ideias fundamentais acerca do coaching	89
8.1.2- Funções ou cargos para o qual o coaching é solicitado	92
8.1.3- Metodologias e ferramentas utilizadas no coaching	94
8.1.4. Razões de escolha do processo de Coaching.....	95
8.1.5 Coaching quando comparado com outros processos de desenvolvimento....	96
8.2. Experiência do entrevistado.....	101
8.2.1. Seleção do coach	101
8.2.2. Características pessoais destacadas e privilegiadas num coach	104
8.2.3. Competências procuradas num profissional de coaching.....	107
8.2.4. Distinção entre um bom e um mau processo de coaching.....	110
8.2.5. Fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee.....	111
8.3. Opinião do entrevistado.....	112
8.3.1. Benefícios do coaching.....	112
8.3.2. Dependência das características do coach selecionado para os benefícios do coaching.....	115
8.3.3. Recomendação da prática do coaching.....	116
Conclusões.....	117
Limitações ao estudo	123
Sugestões para Estudos Futuros	124
Referências Bibliográficas.....	125

Índice de Figuras

Figura 1 - Ideias fundamentais acerca do coaching.....	91
Figura 2 - Funções ou cargos para o qual o coaching é solicitado	92
Figura 3 - Seleção do coach.....	101
Figura 4: Dependência das características do coach selecionado para os benefícios do <i>coaching</i>	115

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Metodologias e ferramentas utilizadas no coaching	94
Gráfico2: Características pessoais destacadas e privilegiadas num <i>coach</i>	104
Gráfico 3: Competências procuradas num profissional de <i>coaching</i>	107
Gráfico 4: Fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre <i>coach</i> e <i>coachee</i>	111

Índice de Quadros

Quadro 1- Principais diferenças entre Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.....	38
Quadro 2 - Comunicação.....	45
Quadro 3 - Motivação do Cliente	45
Quadro 4 - Auto Gestão.....	46
Quadro 5 - Competências Técnicas	46
Quadro 6 - Identificação da Amostra	87

Índice de Tabelas

Tabela 1- Anos de Experiência dos Entrevistados	89
Tabela 2 - Networking	102
Tabela 3 - Referências de outros profissionais	102
Tabela 4 - Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet	103
Tabela 5: Características do coach	105
Tabela 6: Competências de um coach	108
Tabela 7: Benefícios do Coaching	113
Tabela 8: Recomendação da prática do <i>coaching</i>	116

Resumo

A prática do coaching tornou-se uma profissão em grande desenvolvimento, tendo crescido, nos últimos anos, o número de profissionais que a exercem. Assiste-se também a um incremento de organizações que promovem formações na área do coaching. Pelo exposto, encontravam-se reunidas as condições para aprofundar o estudo dos profissionais do coaching, visando o reconhecimento de uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional bem-sucedida. Este trabalho de investigação tem como objetivo descrever e determinar a relação entre as características pessoais do coach e os benefícios provenientes do coaching no desenvolvimento profissional dos colaboradores, segundo a perspetiva dos diretores de recursos humanos. Nos primeiros capítulos apresentamos o enquadramento teórico, descrevendo conceitos, práticas de desenvolvimento, diferentes características e competências do coach, benefícios do coaching e o papel do diretor de recursos humanos na solicitação do coaching. De seguida, descrevemos o estudo empírico, no qual utilizámos um modelo de análise qualitativa de conteúdo de entrevistas semiestruturadas. Realizámos trinta e duas entrevistas, as quais foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas e analisadas mediante a construção de uma grelha própria criada para o efeito. Os resultados demonstram que a razão de escolha pelo processo de coaching se deve à dinâmica do processo em si, distinguindo-se de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. O coaching provou que é, sobretudo, uma relação entre pessoas, em que a criação de uma relação de confiança se baseia na empatia, profissionalismo e respeito. A prática do coaching evidenciou que existe relação entre as características do coach e os benefícios do coaching, porquanto a empatia é a característica mais privilegiada, a comunicação a competência mais procurada e relevante num coach, e a melhoria no desempenho individual é o benefício mais relevante.

Palavras-Chave: Características, Coach, Benefícios, Coaching

Resumen

La práctica del coaching se ha convertido en una profesión en gran desarrollo, aumentando, en los últimos años, el número de profesionales que la ejercen. Asistimos también a un incremento de organizaciones que promueven formaciones en el área del coaching. Debido a esto, se encuentran reunidas las condiciones para profundizar el estudio de los profesionales del coaching, visando el reconocimiento de una práctica de desarrollo personal y profesional con éxito. Este trabajo de investigación tiene como objetivo describir y determinar la relación entre las características personales del coach y los beneficios provenientes del coaching en el desarrollo profesional de los colaboradores, según la perspectiva de los directores de recursos humanos. En los primeros capítulos presentamos el marco teórico, describiendo conceptos, prácticas de desarrollo, diferentes características y competencias del coach, beneficios del coaching y el papel del director de recursos humanos en la demanda del coaching. Seguidamente, describimos el estudio empírico, en el cual utilizamos un modelo de análisis cualitativo de contenido de entrevistas semiestructuradas. Realizamos treinta y dos entrevistas, que se grabaron en audio y posteriormente transcritas y analizadas mediante la construcción de una tabla propia creada para el efecto. Los resultados demuestran que la razón para escoger el proceso de coaching se debe a la dinámica del proceso en sí mismo, distinguiéndose de otras prácticas de desarrollo personal y profesional. El coaching probó que es, sobre todo, una relación entre personas, en que la creación de una relación de confianza se basa en la empatía, profesionalismo y respeto. La práctica del coaching demostró que existe una relación entre las características del coach y los beneficios del coaching, por cuanto la empatía es la característica más privilegiada, la comunicación la competencia más solicitada y relevante en un coach, y la mejoría en el desempeño individual es el beneficio más relevante. La relación se manifiesta como una relación de dependencia, pues los beneficios del coaching dependen de las características del coach seleccionado.

Palabras-Clave: Características, Coach, Beneficios, Coaching

Abstract

The practice of coaching has become a profession in great development, having grown, in recent years, the number of professionals who practice it. There is also an increase in organizations that promote training in the area of coaching. Therefore, the conditions were met to deepen the study of coaching professionals, aiming at the recognition of a practice of successful personal and professional development. This research aims to describe and determine the relationship between the coach's personal characteristics and the benefits of coaching in the professional development of employees, according to the perspective of human resources managers. In the first chapters, we present the theoretical framework, describing concepts, development practices, different characteristics and competences of the coach, coaching benefits and the role of the human resources director in the coaching request. Next, we describe the empirical study, in which we used a qualitative content analysis model of semi-structured interviews. We conducted thirty-two interviews, which were recorded in audio and later transcribed and analyzed through the construction of a grid created for this purpose. The results demonstrate that the reason for choosing the coaching process is due to the dynamics of the process itself, distinguishing itself from other personal and professional development practices. Coaching proved that it is, above all, a relationship between people, in which trust is based on empathy, professionalism and respect. The practice of coaching has shown that there is a relationship between coach characteristics and the benefits of coaching, since empathy is the most privileged characteristic, communication is the most sought and relevant competence in a coach, and improvement in individual performance is the most relevant benefit.

Keywords: Characteristics, Coach, Benefits, Coaching

Resumen Ampliado en Español

***Coaching*: La relación entre las características de los *coaches* y los beneficios del *coaching* en el desarrollo profesional de los colaboradores, según la perspectiva de los directores de recursos humanos**

1. Introducción

La idea de realizar un trabajo de investigación sobre el *coaching* está relacionada con el interés de la temática, tanto en la teoría como en la práctica.

Juntamente con la carrera académica, desarrollé una componente empresarial en que la formación de los individuos en las vertientes de la comunicación y del comportamiento estuvieron siempre presentes. La lectura de un artículo en la revista del semanario “El País”, en su edición de fin de semana me alertó para la novedad a que asistía. El artículo de 10 de marzo de 2002 se titulaba “*El auge del 'coaching', Técnicas para entrenar el espíritu*”.

Añade el hecho de haber frecuentado cursos de *coaching*, concretamente en Madrid, en dos escuelas que se dedican al *Coaching*: *OlaCoach-Instituto Internacional OlaCoach* y *TISOC-The International School of Coaching*.

En 2008, constituí mi empresa dedicada al *coaching* y desde entonces que actúo como *coach* profesional. La importancia y la dedicación al estudio del tema y a la práctica profesional de este proceso de desarrollo personal y profesional me llevó a escribir el libro *50 Secretos de coaching para portugueses*, editado por *Esfera dos Livros* en el año 2011. Más recientemente, en el año 2016, y con la preocupación de un continuo aprendizaje obtuve el Certificado ACTP - Accredited Coach Training Program *por Activision Coaching by Variations*.

Fueron esta serie de acontecimientos que determinaron un estudio centrado para conocer, en términos más rigurosos, como es efectivamente entendido el *coaching*, intentando identificar sus beneficios y alcanzar los motivos por los cuáles las organizaciones recurren al *coaching*. El interés se prende además con la proliferación de artículos publicados por autores sin relación directa o reconocida al tema, sin raíz científica y también a la multiplicación de cursos, que podrán tratar el *coaching* de modo nefasto. El estudio pretende contribuir para el verdadero conocimiento de la realidad de las organizaciones que solicitan *coaching* para el desarrollo de sus colaboradores.

Interés del estudio, cuestión inicial y principales objetivos del estudio

Las organizaciones actúan en un mercado cada vez más competitivo y el desarrollo de los colaboradores asume cada vez más un papel principal. Como sabemos no basta tener los mejores productos, la distribución más eficiente, el servicio de cualidad irreprochable o las mejores campañas de marketing o publicitarias, para que las organizaciones consigan enfrentar los nuevos desafíos, muchos de ellos provenientes de la globalización y necesidad de expansión de las mismas. Así, también los conceptos tradicionales de formación de personas se revelan menos de lo deseado.

Las necesidades de mayor creatividad y más innovación, el compromiso de los colaboradores y en consecuencia un mejor liderazgo y comunicación entre todos es una preocupación de las organizaciones que pretenden alcanzar un nivel competitivo superior.

Esta necesidad de innovación y cambio en un mundo organizacional contribuye para una mayor necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de sus colaboradores. De esta manera surge la búsqueda de nuevos conocimientos y competencias que puedan corresponder a los objetivos, ya sea de las organizaciones, ya sea de sus colaboradores. El recurso a distintas prácticas de desarrollo personal y profesional tales como la formación y la consultoría, están generalizados mientras que el *mentoring* y la psicoterapia empezaron a dar los primeros pasos dentro de las organizaciones.

Cuando nos referimos a procesos relacionados con el desarrollo profesional se vuelve indispensable referir la importancia del departamento o dirección, según los organigramas y sectores de las organizaciones. Los recursos humanos o dirección de personal, cuya terminología, como referido, va teniendo variaciones, funciona como un pilar sin el cual la organización no podría subsistir. Tal como refiere Cabral-Cardoso (1999:225) *el modelo de gestión de recursos humanos se va posicionando a un nivel más estratégico, asumiéndose definitivamente como un dominio de la gestión, en evolución o en ruptura, según las perspectivas, con la administración o gestión del personal.*

La principal función de los gestores de recursos humanos consiste en promover la eficiencia y la eficacia de los trabajadores de una cierta organización, para que esta consiga alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. Para eso, planean, dirigen y coordinan actividades que se centran en proporcionar a los trabajadores condiciones que

contribuyan para su realización profesional y satisfacción personal, de modo a que tengan una actitud ante el trabajo más empeñada y motivada. La actividad de estos profesionales se basa, así, en conciliar los intereses de la organización con los intereses de quien trabaja en ella. Aunque sus tareas varíen considerablemente de organización para organización, sus áreas de trabajo más comunes son la inscripción y selección, la política salarial, seguridad, higiene y salud y el propio planeamiento del personal, aparte de la formación y desarrollo que es el área que nos interesa analizar en profundidad.

En esta área de los recursos humanos, de la formación y desarrollo, la responsabilidad engloba el análisis de acciones a realizar con los trabajadores, teniendo en cuenta los objetivos considerados necesarios como, por ejemplo, transmitir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades, modificar sus actitudes frente al trabajo. Para programar estas acciones, los gestores de recursos humanos recorren normalmente un camino común. Efectúan un estudio previo, determinando cuáles son los requisitos que cada cargo exige (capacidades técnicas, conocimientos teóricos, características personales, y otras) y evaluando si la persona que lo ocupa en el momento reúne esos requisitos. Una vez diagnosticadas estas necesidades, elaboran un programa de desarrollo y reúnen las condiciones necesarias para su ejecución. Este proceso termina con la evaluación de los resultados, a través de la cual averiguan si hubo (o no) beneficios derivados de las acciones ministradas.

Así, cabe generalmente al director de recursos humanos, por ser el profesional responsable por toda la organización, de todos los colaboradores de la empresa y aquel que se relaciona con todas las áreas de la organización, la demanda del *coaching* para a orientación en ciertas áreas del desarrollo de las personas.

En conclusión, la investigación procura estudiar cómo se revela la relación entre las características personales del *coach* y los beneficios provenientes del *coaching*. La perspectiva de los directores de recursos humanos en el desarrollo profesional de los colaboradores es verdaderamente importante para el estudio de esta relación. De modo que la elección del *coach* y el impacto en los beneficios del proceso de *coaching* son el punto crucial del trabajo, observados por los directores de recursos humanos, por ser los responsables de las organizaciones y la demanda del *coaching*.

Podemos formular la siguiente cuestión inicial: ¿Cómo se manifiesta la relación entre las características del *coach* y los beneficios del *coaching* en el desarrollo profesional de los colaboradores, según la perspectiva de los directores de recursos humanos?

Por lo expuesto, se pretende analizar el conocimiento y la práctica del *coaching* e interpretar los beneficios en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en las empresas, pudiendo sistematizarse los siguientes objetivos específicos del estudio:

- Analizar el conocimiento y la práctica del *coaching* por los directores de recursos humanos.
- Contribuir para el esclarecimiento de otras prácticas de desarrollo personal y profesional y conocer las razones por las cuales se escoge el *coaching*.
- Entender cómo se efectúa la selección del *coach*.
- Saber cuáles son las características personales del *coach* que son importantes para quien solicita el *coaching*.
- Conocer cuáles son las competencias profesionales del *coach* que se exigen por quien solicita el *coaching*.
- Conocer qué factores contribuyen para la creación de una relación de confianza.

Interpretar cuáles son los beneficios del *coaching* en el desarrollo de los colaboradores.

Esperamos, de este modo, contribuir para una mejor comprensión del concepto *coaching*, esclarecer las diferencias en relación a otras prácticas de desarrollo de las personas, entender la importancia de la selección del *coach*, conocer los beneficios alcanzados, conocer la realidad de las organizaciones, en su mayoría grandes empresas, que solicitan *coaching* en Portugal y además motivar el conocimiento para futuras investigaciones.

Justificación del tema en las ciencias de la comunicación

En la actualidad, es posible constatar que los cambios en las organizaciones son continuos, tanto a nivel tecnológico como cultural, por lo que las relaciones humanas fueron incrementando nuevos tipos de interacción. Las más diversas áreas científicas, antes perfectamente distintas unas de las otras, asumen una transversalidad aceptada por

mayoría, en la sociedad. Veamos; el *coaching* se caracteriza a partir de la utilización de técnicas, recursos y herramientas de varias ciencias como la psicología, sociología, comunicación, neurociencias, apenas para citar algunas, y de herramientas de la administración de empresas, gestión de recursos humanos, planeamiento estratégico, entre otros. Este proceso pretende producir cambios significativos y duraderos en la vida de las personas y por consecuentemente en la vida de las organizaciones.

Relativamente a los nuevos modelos de comunicación, estos son el resultado del *avance tecnológico creando una nueva sociedad basada en la diseminación rápida y amplia de la información, donde la producción cultural, que era estricta a los medios tradicionales, se democratizó posibilitando el desarrollo de nuevas formas de comunicación, principalmente a organizacional* (Vieira, 2004:35).

Verificamos que, en las organizaciones, independientemente de su sector de actividad y de su estructura organizacional, la comunicación dispone de varios medios para la prosecución de los objetivos considerando el relacionamiento interpersonal. Las varias herramientas de la comunicación se utilizan para identificar y atender las necesidades de los clientes, internos y externos, de las organizaciones. Estas herramientas constituyen la comunicación organizacional, que según Kunsch (2009:113) *comprende todo el sistema, funcionamiento, procesos, flujos, redes, barreras, medios, instrumentos, niveles de recepción de la comunicación que se genera en el día a día de la vida organizacional*.

Para Kunsch (2003:109), *mediante la comunicación se da viabilidad al diálogo entre la organización y su universo de públicos, siendo esa mediación una de sus funciones esenciales*. Formando parte de ese universo de públicos, se encuentra el público interno, o sea, los colaboradores, *se trata de un público estratégico y multiplicador de los más importantes de una organización. Él necesita una comunicación más sólida, continua y motivadora* (Kunsch, 2009:120).

Particularmente, la comunicación interna es el *conjunto de acciones que la organización coordina con el objetivo de oír, informar, movilizar, educar y mantener cohesión interna en torno a valores que necesitan ser reconocidos y compartidos por todos* (Curvello 2012:22). La forma de comunicación, dentro de una organización, centrada en aspectos que las personas valoran más, conducen, mayoritariamente, a acciones de desarrollo personal y profesional. Utilizar un modelo de comunicación basado en el *coaching* podrá llevarnos a creer que una mayor y mejor comunicación dentro de la organización,

aproxima y refuerza la relación entre colaboradores. La capacidad de influencia y de transformación de la comunicación humana se basa en la observación de que *los sistemas humanos están constituidos por relaciones interpersonales y las relaciones se definen por la comunicación* (Neto, 2008:7). Añádase que *la comunicación, juntamente con el área de recursos humanos, desarrollando trabajos dirigidos a los funcionarios, la única beneficiada será la propia organización, que se valdrá de técnicas apropiadas para alcanzar mejor los objetivos propuestos* (Kunsch, 2009:120).

Podemos observar que el trabajo centrado en la comunicación y en el relacionamiento dentro de las organizaciones, busca la armonía entre los públicos relacionados entre sí, confirmando la noción de que las personas constituyen el principal activo de la organización. *Así como la comunicación, el coaching utiliza herramientas con el objetivo de atender, de forma instituida, a las necesidades de la organización, a través de planeamiento, alineación estratégica, cualidad, optimización de los costes, aparte de desarrollar liderazgos internos* (Buttazzi, 2011:191).

Considerando lo anteriormente presentado, el *coaching*, en el ámbito de las empresas, está centrado en alcanzar las metas como un todo. El *coaching* al trabajar en conjunto con la comunicación utiliza un método de preguntas para identificar los problemas específicos de la organización, permitiendo establecer un conjunto de metas de perfeccionamiento. Podemos, de este modo, determinar que el *coaching* presupone, siempre, una estructura de comunicación, en la prosecución del desarrollo de las competencias individuales y de cada individuo en el equipo, favoreciendo la comunicación y alcanzando los objetivos delineados por la organización.

Contribución en términos académicos y prácticos

Se asiste a una escasez de estudios científicos, aunque el *coaching* sea actualmente más referenciado y reconocido. Se debe también a una proliferación de noticias, entrevistas de curiosos sobre la materia, a una vulgarización del concepto (utilizado de forma poco profesional y/o como novedad) naturalmente por su alcance y creciente importancia en la vida de las personas y en consecuencia en la vida de las organizaciones.

Aunque haya libros, artículos en revistas y *sites* que proliferan sobre la temática que se presenta, esta misma situación nos sugiere que la variedad comporta lagunas teóricas y prácticas y puede comprometer el *coaching* como proceso creíble de desarrollo de las personas.

La presente investigación pretende contribuir en el estudio del *coaching* y como este impacta en el desarrollo profesional de los colaboradores, dentro de las organizaciones. Se intenta entender el estado de conocimiento y la práctica de este proceso, y de este modo conocer lo que está por detrás de un proceso de *coaching con éxito*.

Además, la distinción en relación a otras prácticas de desarrollo que, entretanto, se aproximan del *coaching* es verdaderamente relevante para su clarificación.

Al final, tendremos un mayor conocimiento de la percepción de los profesionales de recursos humanos sobre la práctica del *coaching*, de las características más relevantes de los *coaches* y cuáles son los beneficios más significativos recibidos por los colaboradores, de las organizaciones que recurren al *coaching*.

Con la investigación pretendemos contribuir para una visión creíble del *coaching* y en resultado auxiliar para un conjunto de aclaraciones, que *abarca* tanto los *coaches*, como los profesionales de recursos humanos y las organizaciones.

2. Estructura de la tesis

La investigación está constituida por 8 capítulos que darán respuesta a la cuestión y a los objetivos colocados. En el primer capítulo se procede a la revisión de la literatura del concepto de *coaching*. En una primera parte, la explicación de la terminología, el origen del término y su significado en la actualidad, para en una segunda parte, haber lugar a las interpretaciones del concepto.

En el capítulo 2 se pretende distinguir el *coaching* de otras prácticas de desarrollo personal y profesional, realizándose una delimitación conceptual y práctica de los abordajes de cada una.

En el capítulo 3 se abordan las características personales del *coach* y cuál es su impacto en el proceso de *coaching*. Se procede a la búsqueda de las competencias profesionales, catalogadas como necesarias, para el ejercicio del *coaching* y se expone la importancia dada a su reglamentación.

En el capítulo 4 se procede a la observación de los beneficios resultantes del proceso de *coaching*. Se abordan los beneficios personales y los organizacionales, mientras observamos que están íntimamente relacionados.

En el capítulo 5 se exponen los problemas y las limitaciones del *coaching*. Se procede a la observación del campo de acción del *coaching* interno y de las limitaciones a nivel individual y organizacional.

En el capítulo 6 se presenta el papel del director de recursos humanos. Se pretende apurar en qué medida el conocimiento del *coaching*, de su proceso y de su práctica, influyen la decisión en la elección y la recomendación del *coaching* por los directores de recursos humanos.

En el capítulo 7 se expone la metodología de investigación. Se describe el método, así como los procedimientos. Seguidamente, se justifica la estrategia metodológica del estudio, presentándose la entrevista y su desarrollo, incluyendo la construcción del instrumento de medida.

En el capítulo 8 tiene lugar la discusión de los resultados, teniendo en consideración el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, después de realizado el tratamiento

adecuado de los mismos, y teniendo presente los presupuestos teóricos revisados en la literatura.

A continuación, se presentan las principales conclusiones. Se exponen los límites al estudio y se propone la ampliación del estudio para investigaciones futuras. Para finalizar, presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

3. Metodología de Investigación

Se realiza un abordaje teórico a la metodología de investigación identificando el instrumento de análisis, la muestra y el contexto de la recogida de datos.

Suposiciones Teóricas-Metodológicas

Se espera analizar la cuestión central de manera detallada y partiendo de los testimonios de la muestra seleccionada, se consideró que la metodología de investigación cualitativa sería la más ajustada para comprender mejor e interpretar el significado de sus ideas, opiniones y visiones.

Es importante entender la razón que estuvo detrás de la elección por el método cualitativo. Por revisión de literatura entendemos que el método cuantitativo, mayoritariamente aplicado en estudios descriptivos, y partiendo del uso de técnicas estadísticas se propone garantizar la precisión de los resultados. En este método, la información se trata, principalmente, con el propósito de cuantificar, correlacionar, evaluar y medir la frecuencia con la que surgen ciertas particularidades. Al mismo tiempo, el método cualitativo se diferencia por el abordaje interpretativo de las palabras y de las situaciones. Este entendimiento puede alcanzarse a través de las técnicas de observación, de entrevistas o de documentos, fundamentándose en un proceso inductivo, en que son examinadas, descritas y generadas perspectivas teóricas.

Ante lo expuesto, cabe al investigador procurar la metodología más adecuada para comprender mejor el fenómeno estudiado. Esta noción está marcada por la idea central de que no sólo los descubrimientos o los resultados de la búsqueda son importantes, pero también todo el proceso para llegar hasta ellos. Destaca igualmente el hecho de que el método cualitativo se aplica a las áreas con poco conocimiento teórico o conceptual o a las búsquedas que no poseen hipótesis o precisiones. En consonancia, la búsqueda cualitativa estudia el conocimiento y las prácticas de los participantes. Las interrelaciones son descritas en el contexto concreto del caso y explicadas en relación a este. La búsqueda cualitativa considera que *puntos y prácticas en el campo son diferentes debido a las*

diversas perspectivas subjetivas y ambiente sociales a ellos relacionados (Flick, 2004:22).

Considerando lo expuesto, nos dirigimos hacia la comprensión de un fenómeno social complejo. El enfoque se encuentra en entender un determinado fenómeno, con el propósito de “reconstruir” la realidad, tal como es observada por los intervinientes de un sistema social. Muchas veces, llamado “holístico”, porque considera “el todo” sin reducirlo al estudio de sus partes. Para el enfoque cualitativo pretendemos obtener informaciones de los individuos, las situaciones, los ambientes vividos, en sus propias “palabras”, “definiciones o “términos” de los individuos en su contexto.

Considerando que los datos cualitativos consisten, normalmente, en la descripción de situaciones, imágenes mentales, percepciones, experiencias, actitudes, de forma individual o en grupo, y que se unen con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y así responder a cuestiones de búsqueda, procurando generar conocimiento. La recogida de datos ocurre íntegramente en los ambientes generales y cotidianos de los individuos (con las personas de su día a día).

Considerando que los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca a los resultados para poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas y también no pretenden que sus estudios sean replicados. Así, se fundamentan más en un proceso inductivo, exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas, de lo particular para lo general.

Considerando los objetivos de la investigación y la cuestión inicial nos parece ser la metodología más adecuada al investigar porque está directamente envuelto con las personas que serán estudiadas y a sus experiencias personales. Se añade también aprendizaje desde un punto de vista “interno”, o sea, dentro del fenómeno, aunque mantenga una perspectiva analítica como observador externo.

Método de Investigación: La entrevista.

Con la finalidad de obtener respuestas y apurar conclusiones relativamente a la cuestión inicial recorreremos al método de investigación por entrevista. Este, mostró ser el más adecuado por el hecho de las entrevistas proporcionar una visión más amplia sobre la

realidad y en simultáneo permitir enfocar y explorar el tema de la investigación, profundizando el asunto y controlando las materias que pretendemos debatir.

La entrevista es un instrumento muy válido para captar la diversidad de descripciones e interpretaciones que las personas tienen sobre la realidad por lo tanto *entrevistar es una de las formas más comunes y poderosas de intentar comprender otros seres humanos* (Fontana y Frey, 1994:361). El investigador cualitativo tiene, en la entrevista, un instrumento adecuado para captar esas realidades múltiples. Las entrevistas semiestructuradas han suscitado *bastante interés y han sido de utilizadas frecuentemente* (Flick, 2004:89). Este interés está asociado a la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de forma relativamente abierta que en una entrevista estándar o en un cuestionario.

La elección recayó, por lo descrito, en la entrevista semiestructurada, también llamada de semidirecta, ya que en este tipo de entrevistas *el entrevistador conoce todos los temas sobre los cuales tienen que obtener reacciones por parte del encuestado, pero el orden y la forma en como los irá introduciendo se dejan a su criterio* (Ghiglione y Matalon, 2001:64).

Para concluir, la entrevista semiestructurada no sigue un orden pre establecido en la formulación de las preguntas, dejando mayor flexibilidad para colocar esas preguntas en el momento más apropiado, en función de las respuestas del entrevistado.

El guión de la entrevista

Para la entrevista semiestructurada es necesario la existencia de un guión preparado con antecedencia, que sirva de orientación para quien, entrevista, y consecuentemente para el desarrollo de la propia entrevista.

Por caracterizarse como semiestructurada significa que no obliga a un orden rígido de las cuestiones, permitiendo que las mismas preguntas puedan responderse por participantes diferentes. En el fondo, permite que la entrevista y su desarrollo se adapten al entrevistado, consiguiendo que exista una elevada flexibilidad en lo que se refiere al abordaje de las cuestiones. Posee, como puntos fuertes, la introducción de nuevas

cuestiones o reflexiones sobre los temas, el tratamiento sistemático de datos y la optimización del tiempo disponible, pues, aunque se deje al entrevistado más confiado no se pierde la noción de lo que está en causa. Con respecto a los puntos débiles, una entrevista de esta naturaleza obliga a la flexibilidad y a que se haga una buena preparación por parte del entrevistador.

Teniendo en cuenta lo presentado, la elección de la entrevista semiestructurada se prende con el hecho de ésta permitir la tan necesaria flexibilidad, en que el entrevistador a pesar de poseer un guión, éste no lo obliga a un grado elevado de rigidez. Además de eso, posibilita el acceso a una gran riqueza de información, pues tiene capacidad para profundizar en las cuestiones. Por lo expuesto, nos parece ser la más indicada y pertinente elección para la realización de las entrevistas a los directores de recursos humanos, público elegido de nuestra investigación.

Se procedió a la construcción de un guión de entrevista constituido por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas según su grado de clasificación.

La selección y construcción del instrumento de investigación tuvo como base los objetivos definidos, la cuestión inicial y la muestra, se fundamenta en las búsquedas bibliográficas efectuadas.

Su elaboración se basó en tres fuentes principales: en la literatura existente, en el conocimiento y experiencia personal del entrevistador y en debates con *coaches*, colegas de profesión.

Las entrevistas fueron orientadas basándose en el siguiente guión, que pasa a describirse y explicitar el procedimiento en relación al seguimiento de las preguntas:

A - Conocimientos del entrevistado

1- ¿Cuáles son las ideas fundamentales que tiene sobre el *coaching*?

Con esta primera pregunta pretendíamos situar al entrevistado en el área del *coaching* y captar posibles comentarios, principalmente la definición de su concepto de *coaching*.

2- ¿Para qué funciones o cargos se solicita como norma general el *coaching*?

En esta pregunta pretendíamos que el entrevistado identificase y describiese el tipo de intervención utilizada en el proceso de *coaching*. Seguidamente podríamos inferir, cuando fuese necesario, si el tipo de intervención sería prescriptivo – desde el punto de vista en que el director prescribe al futuro coachee un proceso de desarrollo; informativo – en la medida en que el director informa al coachee lo que observó en su aportación; confrontativo – en la medida en que el director utiliza una actitud de enfrentamiento con el coachee exponiendo sus limitaciones o aspectos para mejorar; soporte – en la medida en que el director tiene una intervención de soporte relativamente a las funciones del coachee.

3- ¿Conoce algunas metodologías y herramientas utilizadas en el *coaching*?

Si sí, ¿cuáles? ¿Tiene preferencias?

La presente pregunta permitía averiguar los conocimientos sobre los instrumentos utilizados en las sesiones de *coaching* y en caso afirmativo describirlos o caracterizarlos.

4- ¿Cuáles son las razones de selección del proceso de *coaching*?

¿Cuál es su opinión cuando son comparados con otros procesos?

4.1 ¿*Mentoring*?

4.2 ¿Consultoría?

4.3 ¿Psicoterapia?

4.4. ¿Formación?

Esta pregunta permite apurar los contributos comunes o diferentes del proceso de *coaching*. Con esta pregunta pretendíamos que el entrevistado transmitiera sus conocimientos y/o experiencia, de forma a expresar, explícita o implícitamente su conocimiento sobre otras prácticas de desarrollo. Después de expresarlas identificaría aún cuáles serían esas otras prácticas, una vez que otras preguntas se reportarían a las prácticas de desarrollo aquí enumeradas. Se trata de una pregunta que remite para la experiencia personal de los entrevistados.

B - Experiencia del entrevistado

5- ¿Cómo se hace la selección del coach?

Con esta pregunta pretendíamos que el entrevistado se identificase y describiese el modo que utilizaba para llegar a los profesionales de *coaching*. Rápidamente, deseábamos que diese su opinión sobre la selección.

Recorre al:

5.1. ¿*Networking*?

5.2 ¿Referencias de otros profesionales?

5.3 ¿Búsqueda por los medios de comunicación social e internet?

5.4 ¿Otros?

6- ¿Cuáles son las características personales que destaca y privilegia un *coach*?

Esta pregunta pretendía obtener informaciones que permitiesen caracterizar más detalladamente el proceso de *coaching* y las consecuencias del mismo, pero individualizando el mismo a las características del *coach*. Se centraba así en las características individuales del *coach*. *Seguidamente*, deseábamos que puntuase las características siguientes, de forma a captar la relevancia de las mismas.

Intente puntuar de 1 a 5 en que 1 es menos relevante y 5 más relevante, según los siguientes criterios:

6.1 ¿Integridad?

6.2 ¿Confianza?

6.3 ¿Flexibilidad?

6.4 ¿Visión?

6.5 ¿Imparcialidad?

6.6 ¿Otras?

7- ¿Cuáles son las competencias que busca en un profesional del *coaching*?

Esta pregunta pretendía prolongar la extensión de las respuestas teniendo por contexto las sesiones de *coaching*. Permitiría identificar las competencias profesionales más relevantes y la posibilidad de existir, en simultáneo, respuestas consideradas personales y otras consideradas profesionales, en el ámbito de las competencias y conocimientos de los entrevistados.

Intente puntuar de 1 a 5 en que 1 es menos relevante y 5 más relevante, según los siguientes criterios:

7.1 ¿Idoneidad?

7.2 ¿Respeto por la diversidad?

7.3 ¿Planeamiento de acciones?

7.4 ¿Capacidad de comunicación?

7.5 ¿Orientación para resultados?

7.6 ¿Otras?

8- ¿Qué distingue un buen proceso de *coaching* de un mal *coaching*?

Con esta pregunta el entrevistado se informaría sobre las diferencias y semejanzas en el proceso de *coaching*. Nos gustaría que se proporcionasen las condiciones para enumerar las semejanzas y las diferencias para la distinción pretendida.

9- ¿Cuáles son los factores que contribuyen para la creación de una relación de confianza entre *coach* y *coachee*?

Esta pregunta pretendía obtener informaciones que permitirían caracterizar más detalladamente el proceso de *coaching*, pero individualizándolo a las necesidades específicas y a las características del *coachee*. Se centraba así en las características individuales y profesionales tanto del *coach* como del *coachee*.

C – Opinión del entrevistado

10- ¿Cuáles considera que son los beneficios del *coaching*?

La presente pregunta pretendía caracterizar cada respuesta en una dimensión personal y profesional. Remitiendo, aún, a los entrevistados para los cambios que se producen, directa o indirectamente, del proceso de *coaching*, permitiendo así al entrevistado construir libremente la respuesta y, por lo tanto, explicar su significado.

Intente puntuar de 1 a 5 en que 1 es menos relevante y 5 más relevante, según los siguientes criterios:

10.1 ¿Mejoría del desempeño individual?

10.2 ¿Mejoría del colaborador en el trabajo de grupo?

10.3 ¿Mejoría en el liderazgo?

10.4 ¿Otros?

11- ¿Los beneficios del *coaching* dependen de las características del *coach* seleccionado?

La pregunta es totalmente abierta, permitiendo así al entrevistado construir libremente la respuesta y, por lo tanto, explicitar su significado. Las respuestas permitirían caracterizar el proceso de *coaching*, concretamente sus beneficios y su dependencia de las características personales del *coach*. Y también, si fuese posible, entender los efectos del proceso de *coaching* tanto para el *coachee* como para el *coach*.

12- ¿Recomendaría la práctica del *coaching*?

Si sí, ¿Por qué?

Si no, ¿Por qué?

Esta pregunta pretendía verificar en qué medida existe un buen conocimiento de la práctica más allá de la experiencia del proceso, compartida o comentada por otros. Tuvo en cuenta la percepción de cada uno de los entrevistados.

13- ¿Hay algo que quiera añadir y que pueda contribuir para el objeto de la investigación?

Esta pregunta no estaba directamente relacionada, no obstante, completaría nuestro trabajo en la medida en que nos permitiría verificar o ampliar informaciones relevantes al estudio.

Caracterización de la Muestra

La muestra seleccionada se realizó a través de un tipo de muestreo no probabilístico intencional o por juicio. Se tuvo en cuenta que, *para la elección del proceso de muestreo, el investigador tiene que tener en cuenta el tipo de búsqueda, la accesibilidad a los elementos de la población, la disponibilidad o no de tener los elementos de la población, la representatividad deseada o necesaria, la oportunidad presentada por la ocurrencia de hechos o eventos, la disponibilidad de tiempo, recursos financieros y humanos* (Mattar, 1996:133).

De este modo, el muestreo no probabilístico mostró ser el más indicado pues *es aquel en que la selección de los elementos de la población para componer la muestra depende, al menos en parte, del juicio del investigador o del entrevistador en campo*. (Mattar, 1996:132). Y, no habiendo intención de generalizar los datos obtenidos en la muestra para la población, entonces no habrán preocupaciones en relación a la muestra ser más o menos representativa de la población. Una de las razones, que nos pareció pertinente, para usar el muestreo no probabilístico se refiere a las limitaciones de tiempo, recursos financieros, materiales y *personas... necesarios para la realización de una búsqueda con muestreo probabilístico* (Mattar, 1996:157).

En este sentido, la selección de la muestra intencional o por juicio se realiza de acuerdo con el juicio del investigador y en caso de que sea adoptado un criterio plausible de juicio, se puede llegar a resultados favorables. *Es común la elección de experts (profesionales especializados) cuando se trata de muestras por juicio, utilizando el argumento de que la elección de experts es una forma de muestreo por juicio o intencional usada para seleccionar elementos típicos y representativos para una muestra* (Aaker et al, 1995:376).

El abordaje del muestreo por juicio puede ser útil *cuando es necesario incluir un pequeño número de unidades en la muestra*. El método del juicio es muy utilizado para la elección de un grupo *representativo* de profesionales de una determinada área funcional. *La muestra por juicio puede ser, en estos casos, más fidedigna y representativa que un muestreo probabilístico*. (Aaker et al, 1995:376). En conclusión, *la característica clave del muestreo por juicio es que los elementos de la población se seleccionan intencionadamente. Esta selección se hace considerando que la muestra podrá ofrecer las contribuciones solicitadas* (Churchill, 1998:301). De acuerdo con los objetivos que nos proponemos alcanzar, seleccionamos y determinamos la muestra, así como el respectivo contexto en el cual transcurrirá el trabajo de investigación.

De esta forma, y teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y la cuestión inicial, así como la búsqueda bibliográfica, la entrevista recayó sobre los directores de recursos humanos, teniendo como base los siguientes criterios:

- a) Directores de recursos humanos que conocen el *coaching*;
- b) Directores de recursos humanos que recurren a la práctica del *coaching* en su empresa u organización;
- c) Directores de recursos humanos que participan activamente en fórums de desarrollo de las personas;
- d) Directores de recursos humanos de empresas de sectores de actividad distintos.

El análisis de esta muestra será muy importante para entender la perspectiva de los directores de recursos humanos desde el punto de vista de objetivos, percepciones y necesidades de forma a identificar las características y las competencias del *coach* y los beneficios o limitaciones de recurrirse a esta práctica.

Contexto de la recogida de datos

En virtud de los contactos profesionales, y siendo colaboradora en la *Associação Fórum Pessoas e Organizações*, fue posible crear una base de datos de las empresas y organizaciones, así como de los respectivos responsables por el área de recursos humanos que obedeciesen a los criterios mencionados anteriormente.

El primer contacto se realizó a través del correo electrónico, con la finalidad de verificar el interés y la viabilidad de colaboración en la investigación. Presentamos los objetivos y los procedimientos de la presente investigación, la previsión de duración de la entrevista, los aspectos deontológicos entre los cuales se encuentran la confidencialidad de los nombres y otros esclarecimientos.

Después de aceptar participar en el estudio de investigación se concertaron los días y las horas para la realización de las entrevistas de acuerdo con la disponibilidad de los entrevistados, pues el desplazamiento al local de trabajo estaba previamente estipulado.

Antes de la entrevista propiamente dicha, se transmitieron a los entrevistados la colaboración pretendida y aclarados los siguientes puntos: el nombre de la universidad, donde la investigación tenía lugar en el ámbito de una tesis de doctorado indicándose el tema y los objetivos de la investigación; se indicó la intención de grabar íntegramente las entrevistas, por la necesidad de tener que transcribirlas, de forma a generar el texto, que sería el material empírico de soporte del trabajo; se aseguró la confidencialidad del contenido de cada entrevista y se garantizó que las partes de los textos que fuesen publicados preservarían el anonimato de los entrevistados; se informó que los contenidos de las preguntas se referían básicamente al modo como cada entrevistado vivía la experiencia el proceso de *coaching*; se salvaguardó la posibilidad de cada entrevistado, durante la entrevista, recusar responder a alguna o algunas preguntas específicas sobre las cuales no quisiese hablar, procurando reducir algún incómodo durante la misma.

Técnica de análisis de datos: análisis de contenidos

Ante la metodología cualitativa con recurso a la técnica de investigación de la entrevista, se priorizó por un análisis de datos centrado en el análisis de contenido.

La importancia del análisis de contenido para los estudios organizacionales han adquirido mayor visibilidad y su progreso se debe sobre todo a la preocupación con el rigor científico y la investigación de las búsquedas. No obstante, la constitución de nuevos paradigmas científicos impone otras dinámicas también al análisis de los datos de las búsquedas científicas. En esta lógica se insiere el análisis de contenido, que conquista,

cada vez más, legitimidad en las búsquedas cualitativas en las ciencias de la comunicación.

Así, el análisis de contenido constituye un método de búsqueda usado para describir e interpretar el contenido de todo tipo de documentos y textos. Este análisis, conduciendo a descripciones sistemáticas, cualitativas o cuantitativas, ayuda a reinterpretar los mensajes y a alcanzar una comprensión de sus significados en un nivel que va más allá de una lectura convencional. El análisis de contenido, en cuanto método, se transforma en un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones que utiliza procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción de contenido de los mensajes, *esto porque el análisis de contenido se hace por la práctica* (Bardin, 2009:51).

Este método de análisis forma parte de una búsqueda teórica y práctica, con un significado especial en el campo de las investigaciones sociales. Se constituye en mucho más que una simple técnica de análisis de datos, representando un abordaje metodológico con características y posibilidades propias. Como referido anteriormente, el análisis de contenido consiste en una técnica de análisis de datos que viene siendo utilizada con frecuencia en las búsquedas cualitativas en el campo de la comunicación, así como en la psicología, en la ciencia política, en la educación, en la publicidad y en la sociología.

En este sentido, cuando el análisis de contenido se escoge como procedimiento de análisis más adecuado, como en cualquier técnica de análisis de datos, los datos en si constituyen apenas datos brutos, que sólo tendrán sentido al ser trabajados de acuerdo con la técnica de análisis apropiada.

De esta forma, las iniciativas que a partir de un conjunto de técnicas consistan en la explicación y sistematización de contenido de los mensajes y de la expresión de este contenido, pertenecen al dominio del análisis de contenido. El referido abordaje objetivo efectúa deducciones lógicas y justificadas, referentes al origen de los mensajes considerados.

En su evolución, el análisis de contenido ha oscilado entre el rigor de la supuesta objetividad de los números y la fertilidad siempre cuestionada de la subjetividad. Mientras tanto, a lo largo del tiempo, han sido cada vez más valorizados los abordajes cualitativos, utilizando especialmente la inducción y la intuición como estrategias para alcanzar niveles de comprensión más profundos de los fenómenos que se proponen investigar.

Ante lo expuesto, y en busca de la verdad, y no de las convicciones, podemos afirmar que el análisis de contenido se considera una técnica de análisis cualitativo muy pertinente en los estudios organizacionales, posibilitando la ampliación de la calidad de la búsqueda cualitativa en el campo de las ciencias de la comunicación, extendiéndose a sus diferentes áreas.

En resumen, teniendo como base los presupuestos del análisis de contenido, y con recurso a un modo de análisis más personal, se utilizó una matriz de esta técnica de análisis, procurando descodificar e interpretar la información a través de su división en categorías y por frecuencia.

4. Conclusiones

El trabajo de investigación se proponía analizar la manifestación de la relación entre las características del *coach* y los beneficios del *coaching* en el desarrollo profesional de los colaboradores, según la perspectiva (experiencias) de los directores de recursos humanos.

En la primera parte de nuestro trabajo presentamos el marco teórico que sirvió de base a la investigación empírica. Para eso iniciamos nuestro marco teórico por la descripción de los conceptos del presente trabajo, concretamente de la conceptualización del *coaching*, de la distinción de otras prácticas de desarrollo, de las características y competencias del *coach*, de los beneficios del proceso de *coaching* y el papel de los directores de recursos humanos.

Relativamente a la conceptualización del *coaching* mostramos que existen múltiples definiciones y abordajes. Con todo, todas ellas tienen en común el hecho de describir el *coaching* como una práctica que posibilita el desarrollo de los profesionales, por lo que consideramos que este capítulo al explicar el concepto era fulcral en la medida en que nos facilita la comprensión de la importancia de las características del *coach* y los beneficios recurrentes del proceso de *coaching*.

Observamos que la práctica del *coaching* se describe en literatura *como la llave en la transformación de personas y organizaciones* (Bayón *et al*, 2006:11), que el *coach es un revelador de talentos y de potenciales* (Cannio, 2008:22) y que como el proceso *lleva a poner en práctica las potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales* (Elorza, 2003:91). Podemos sistematizar que el *coach* utiliza un conjunto de metodologías y herramientas para orientar a los *coachees* a alcanzar metas profesionales, previamente definidas, de manera a mejorar su desempeño profesional y personal.

Constatamos que existen, a veces, confusión entre otras prácticas de desarrollo personal y profesional por lo que optamos por incluir un capítulo sobre las mismas, presentando otras prácticas de desarrollo, de forma a caracterizarlas como prácticas diferentes del *coaching*.

Exploramos las características y competencias del *coach*, temáticas nucleares de nuestro estudio, en la medida en que nos cuestionábamos si cualquier individuo, más allá de poseer formación en *coaching*, sería un buen *coach*. Y verificamos que ser *coach* exige

características de personalidad muy específicas y mucha más vocación profesional que en la mayoría de las otras prácticas de desarrollo (Pereira, 2007:46).

Y aunque la práctica del *coaching* tiene que ver con características de personalidad del *coach*, o sea, *se tiene o no se tiene*, y a pesar de existir muchas empresas e institutos que facultan cursos en esta área, *el trabajo del coach no depende solamente de una determinada formación y de la aplicación práctica*. Son así referidas en la *relación coach-coachee algunas características esenciales como la confianza, la seguridad en la discreción en lo que respeta al sigilo profesional y la existencia de una comunicación sincera, abierta y fluida* (Launer, 2007:102).

Consideramos los beneficios del *coaching* como parte de la cultura empresarial, pues tuvimos en cuenta que *son las personas que conducen los planos y las organizaciones y no lo contrario. Son ellas las que traen resultados, riqueza y valor para las organizaciones* (Chiavenato, 2002:174). La adaptación constante de las empresas a los progresos en el área de la tecnología, así como las alteraciones del mercado nos permitió verificar que los profesionales tienen absoluta necesidad de sentirse y estar preparados para crecientes desafíos, personal y profesionalmente.

En el dominio organizacional nos interesaba el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización, en particular las acciones de desarrollo profesional a las que son sujetos. Se asiste a una valorización de las personas, en cuanto que estas *se han revelado esenciales en la sustentabilidad del negocio y en consecuencia en el suceso de las organizaciones* (Pereira, 2008:90).

El director de recursos humanos, al dirigir a los colaboradores, identifica las necesidades de la organización al mismo tiempo que orienta y decide las actividades de acuerdo con la estrategia de la organización.

Iniciamos el estudio empírico por la descripción del interés del estudio, cuestión inicial y principales objetivos del estudio.

Para responder a los mismos optamos por un modelo de análisis cualitativo de contenido de entrevistas semiestructuradas, elaboramos un guión de la entrevista, o sea, una secuencia de preguntas que nos parecieron pertinentes para el esclarecimiento del objetivo de la investigación.

Esta secuencia de preguntas permitió una interacción facilitada entre la investigadora y los entrevistados y aún dio la posibilidad de situar a los participantes en la problemática estudiada.

La selección de los participantes y la ejecución de las entrevistas se efectuaron a través de nuestros contactos profesionales, como colaboradora de la *Associação Fórum Pessoas e Organizações*. Se salvaguardaron la confidencialidad de los nombres, por entender que proporcionaríamos un ambiente más informal y receptivo más allá de considerar que practicábamos el sigilo, que caracteriza el proceso de *coaching*.

Realizamos 32 entrevistas, las cuales se grabaron en audio y posteriormente transcritas y analizadas a través de la técnica de análisis de contenido. La construcción del sistema de categorías y por frecuencia se elaboró a partir de la tabla adecuada en función del discurso de los entrevistados.

Recordamos los objetivos específicos que nos llevaron a nuestra investigación:

- 1- Analizar el conocimiento y la práctica del *coaching* por los directores de recursos humanos.
- 2- Contribuir para el esclarecimiento de otras prácticas de desarrollo personal y profesional y conocer las razones por las cuales el *coaching* se elige.
- 3- Entender como se hace la selección del *coach*.
- 4- Saber cuáles son las características personales del *coach* que se privilegian por quien solicita el *coaching*.
- 5- Conocer cuáles son las competencias profesionales del *coach* que se exigen por quién solicita el *coaching*.
- 6- Conocer qué factores contribuyen para la creación de una relación de confianza.
- 7- Percepcionar cuáles son los beneficios del *coaching* en el desarrollo de los colaboradores.

Y las conclusiones del estudio:

Respondiendo a nuestro primer objetivo de investigación, podemos referir que el conocimiento y la práctica del *coaching* son, aún, mencionados de un modo simplista. El uso de las expresiones utilizadas para definir el *coaching* nos remite para un conjunto

diverso de palabras clave, no constituyendo una sorpresa, visto que convergen con la literatura. Independientemente de la definición del concepto que se elige (proceso, herramienta, técnica, instrumento, sociedad) las ideas y los fundamentos sobre el *coaching* son semejantes. Relativamente a los métodos y herramientas utilizadas, concluimos que los entrevistados se basan en los conocimientos del modelo de evaluación 360° grados y del análisis SWOT, por la frecuencia de su utilización en las organizaciones. Las menciones al *feed back* constructivo, realizar preguntas y rueda de la vida nos hacen creer que el conocimiento de las metodologías y herramientas utilizadas en el coaching están prácticamente en el anonimato. Con respecto a la solicitud del coaching, concluimos que este se solicita principalmente para las funciones de gerencia y para las funciones que interaccionan con grupos. Nos remitimos a lo que llamamos de coaching ejecutivo y *coaching* de equipos, lo que es perfectamente comprensible dado que son las empresas, por intermedio del director de recursos humanos, que solicitan las prácticas de desarrollo profesional.

Relativamente al segundo objetivo de investigación, concluimos que las prácticas de coaching, mentoring, psicoterapia y formación no se confunden entre sí, que cada una tiene un propósito y una función definida, y en consecuencia procedimientos diferentes. Verificamos que el mentoring se diferencia de coaching por el concepto y proceso de ejecución. Mientras que el mentor ayuda con su conocimiento, consejos y experiencia ayudando al mentee en su carrera profesional, el coach no se comporta como un amigo ni es un consejero, pero sí un profesional que orienta el desarrollo personal y profesional de los individuos. En relación a la consultoría se concluye que esta se considera una actividad profesional de diagnóstico y formulación de soluciones, sobre un asunto o problema, en el ámbito empresarial y organizacional.

Concluimos que el coaching, aunque pueda tener resultados terapéuticos, referente a la mejoría del estado de la persona y en la expresión de la relación con los otros, no es del todo comparable el papel del coach al profesional que ejerce psicoterapia. La relación terapéutica, donde se abordan estados de humor, sentimientos, pensamientos y comportamientos, no se adapta, en absoluto, con la relación que se establece entre coach y coachee. La formación se destina a transmitir conocimientos mientras el coaching orienta en el desarrollo personal y profesional.

Fue posible concluir que las razones de elección por el proceso de coaching se deben a la dinámica del proceso en sí. Es el propio proceso, con sus procedimientos que permite mantener el foco en las necesidades del desarrollo del coachee.

En respuesta al tercer objetivo de investigación, verificamos que los resultados obtenidos indicaron que los entrevistados refirieron la importancia de la formación y la certificación en coaching, por lo que se concluye que consideran ser éstas las garantías que el coach debe poseer como necesarias al ejercicio del coaching. Las referencias de otros profesionales en el mercado y el networking están íntimamente relacionados, pudiendo considerarse que dependen uno del otro.

Respondiendo a nuestro cuarto objetivo, según los entrevistados, la empatía es la característica privilegiada en un *coach* y que tanto la confianza como la integridad se revelan las características más relevantes, cuando comparada con otras.

Nuestro quinto objetivo se refiere a las competencias procuradas en un profesional de *coaching*, según los entrevistados, la competencia técnica, la comunicación y la escucha activa son las competencias más solicitadas y que la capacidad de comunicación y la orientación para los resultados son las competencias específicas más relevantes. Podemos concluir, de forma evidente, que la comunicación es la competencia más solicitada y más relevante en un profesional de *coaching*.

Resulta evidente que la distinción entre un buen y un mal proceso de *coaching* se demuestra por lo que se espera obtener de este proceso, y lo que se espera son resultados.

De este modo, podemos concluir que la distinción entre un buen y un mal proceso de *coaching* está en los resultados obtenidos, que un buen proceso de coaching resulta de la relación establecida entre el coach y el coachee y que un mal proceso de coaching sucede de un mal procedimiento de las reglas deontológicas.

El sexto objetivo contempla los factores que contribuyen para la creación de una relación de confianza destacando, desde luego, la importancia de la empatía, por comportar las habilidades sociales y los relacionamientos personales. También se constata que el alcance de los resultados es, seguidamente, el factor indicado para la creación de la relación de confianza. Relativamente a los otros factores referenciados se destacan el profesionalismo, el respeto, la confianza y el compromiso.

Concluimos que la empatía, el alcance de los resultados, el profesionalismo, el respeto, la confianza y el compromiso son los factores que contribuyen para la creación de una relación de confianza entre coach y coachee.

Relativamente al séptimo y último objetivo de investigación es posible verificar que los beneficios del *coaching* contemplan, por un lado, el aumento de la autoconciencia, de la autoestima, de la automotivación, de autocontrol, de la confianza, de la mayor capacidad en la resolución de problemas, y de este modo es posible concluir que se refieren a los beneficios de esfera personal. También se refieren el equilibrio entre la vida profesional y familiar y la promoción del equilibrio del propio individuo. Por otro lado, los beneficios que destacan de la esfera profesional, son aquellos que se refieren al desarrollo, al desempeño y al alcance de objetivos.

Por lo expuesto, es posible concluir que los beneficios del *coaching* actúan tanto en la esfera personal como profesional del individuo, que personas mejor preparadas tienen una vida más equilibrada, y en consecuencia consiguen alcanzar sus objetivos en la vida. Y que la mejoría del desempeño individual es el beneficio más relevante para los entrevistados, seguido de la mejoría del desempeño en los liderazgos.

Las conclusiones del estudio nos conducen a la cuestión inicial ¿Cómo se manifiesta la relación entre las características del *coach* y los beneficios del *coaching* en el desarrollo profesional de los colaboradores, según la perspectiva de los directores de recursos humanos?” y a la conclusión final de que ésta se manifiesta como una relación de dependencia pues los beneficios del *coaching* dependen de las características del *coach* seleccionado.

Consideramos que se cumplieron los objetivos del estudio que nos propusimos, contribuyendo para una visión creíble del *coaching*, de cómo este impacta en el desarrollo profesional, y en resultado auxiliar con un conjunto de aclaraciones, que engloba tanto a los *coaches*, como a los profesionales de recursos humanos y a las organizaciones.

Extensive Summary in English

Coaching: The connection between coaches' characteristics and coaching benefits to the professional development, according to the perspective of Human Resources' Directors

1. Introduction

The idea of producing an investigation about coaching regards my interest on the subject, both in its theoretical and practical aspects.

Alongside my academic career, I have always developed an enterprise work focused on training individuals in their communication and behaviors' skills. But reading an article on the weekly magazine "El País", on its weekend edition, brought my attention to the incoming opportunity. The title of the article, published on March 10th 2002, was "*El auge del 'coaching', Técnicas para entrenar el espíritu*".

Participating on coaching courses also enhanced my interest, namely in Madrid, in two schools that are dedicated to Coaching: the OlaCoach-*Instituto Internacional OlaCoach* and the TISOC-*The International School of Coaching*.

In 2008, I created my own company dedicated to coaching and since then I work as a professional *coach*. The importance and commitment to the subject's study and the professional experience led me to write a book called "50 Segredos de Coaching para Portugueses", published by "Esfera dos Livros" in 2011. Recently, in 2016, and with the permanent will to continue my learning on the subject, I obtained the ACTP Certification - *Accredited Coach Training Program pela Activision Coaching by Variations*.

This chain of events has driven me to conduct a study to learn more profoundly on how coaching is perceived, by trying to identify its benefits and understand why companies are so keen to know more about it. This interest is also related to the proliferation of articles published by authors without direct or recognized connection to the subject or even scientific studies, not to mention the multiplication of courses and programs that can damage coaching's reputation and quality. This study pretends to contribute as true knowledge to those companies who seek coaching as a way to develop their collaborators.

Interest on the study, research question and main goals of the study

Organizations act on a more competitive market and the collaborators' development becomes a fundamental part to succeed in it. It is common knowledge that is not sufficient

to have the best products, the most efficient distribution, the undisputed quality service or the best marketing campaigns for organizations to overcome new challenges, most of them due to the globalization and the need to expand the company worldwide, or maintain the traditional concepts and frameworks used to train people.

The need to be more creative, innovative and ensure employee's commitment, as setting a better leadership and communication processes is a real concern for organizations who aim to obtain a competitive advantage.

This need for innovation and change has contributed for a greater urgency to develop collaborators. Therefore, a search for new knowledge and skills began in order to match individuals and organizations' goals. The recourse to several methods of personal and professional development such as training and consulting are standard practice, while mentoring and psychotherapy give the first steps to become valid alternatives.

When mentioning processes related to professional development, it becomes indispensable to highlight the importance of the Human Resources' department or board, depending on the organizational chart. The Human Resources or Personal Board, whose terminology can vary, works as a core piece in which an organization could not survive. As mentioned by Cabral-Cardoso (1999:225), *the human resources' management framework stands on a higher strategic level, definitely positioning as a management domain, in evolution or disruption, according to perspectives, with the administration or personal management.*

The main role of human resources' managers consists on promoting collaborators' efficiency and effectiveness in an organization, in order to achieve the settled goals in the best way possible. In order to accomplish it, they plan, guide and coordinate activities that aim to provide working conditions that allow collaborators to obtain professional fulfillment and personal satisfaction, so they can be more committed and motivated.

These professionals' activities are based on finding the right balance between the organizations and collaborators' interests. Although some tasks can change dramatically from one organization to another, the most common working functions are recruitment and selection, payroll policies, security, healthcare and personal management, besides training and development which are part of our focus study.

On the human resources, training and development area, there is the responsibility to create activities specially targeted to collaborators, taking into account their objectives, such as: provide new knowledge, develop capabilities or modify attitudes towards work. To program those actions, human resources' managers usually follow a standard path. They perform a pre-analysis to determine the demanded requirements for each role (technical skills, theoretical knowledge, personal characteristics, among others) and evaluate if the person on that specific role is the most appropriate one. Once analyzed, they elaborate a development program and ensure the necessary conditions for its execution. This process ends with the results' evaluation, in which they determine if there were (or not) benefits on the implemented actions.

After that, it's the human resources' director decision to request coaching, since it's his/her responsibility to look into the organization, the collaborators and for being the point-of-contact on several departments, in order to guide and improve people on specific development areas.

To conclude, the investigation aims to study how the coach's personal characteristics relate to coaching's benefits. The perspective of human resources' directors is key to understand this connection. In a way that, choosing the coach and the coaching's outcome are the core working elements, which are closely observed by the human resources' directors, since they are the main responsables for requesting the coaching.

This way, it is possible to formulate the following research question: how are the coach's personal characteristics related to the coaching's benefits manifested on the professional development of the collaborators, according to human resources directors' perspective?

As stated, it is the study's intention to analyze the coaching's knowledge and practice and understand its benefits for the personal and professional development in organizations, in which it is feasible to arrange on the coming study's specific objectives:

- Analysis on the coaching's knowledge and practice by the human resources' directors.
- Contribute to the clarification of other personal and professional development practices and understand the reasons why coaching is the chosen one.
- Understand how a coach is selected.
- Understand which personal characteristics of a coach are determinant to the decision-maker responsible for requesting coaching.

- Get to know the coach's professional expertise demanded by those who seek coaching.
- Understand the factors that empower the creation of a trustworthy relationship.
- Perceive what are the coaching's benefits on the collaborators' development.

We hope to add a valuable contribution to a better comprehension on the coaching's concept, clarify the differences between other peoples' development practices, enlight on the importance of selecting a coach, understand the coaching's benefits, show organizations' daily environment, large companies in its majority, which seek for coaching in Portugal and, motivate future investigations on the subject.

Justification of the subject on Science Communications

Nowadays, it is possible to observe that there are continuous changes in organizations, both technological and cultural, which influenced new ways of people interacting with each other. The several scientific areas, once perfectly distinctive, own a more general acceptance by the majority of society. For instance, coaching is described as the use of techniques, resources and tools from several sciences such as psychology, sociology, communication, neuroscience, to name some, and organizations management and human resources' tools, strategic planning, among others. This process aims to produce significant and lasting changes on people's lives and consequently, on the organizations.

Regarding the new communication's models, these are the result of *technological improvements creating a new society based on fast and wide propagation of the information, where the cultural production, which was restricted to the traditional channels, is now accepted by all means allowing the development of new ways of communicating, especially from the organization's view.* (Vieira, 2004:35).

It is shown in organizations that, independently of its sector of activity and organizational structure, the communication provides several means to pursue goals taking into account interpersonal relationships. The various communications' tools are used to identify and satisfy the organizations' internal and external clients. These tools are part of the organizational communication, that in agreement with Kunsch (2009:113) *understand the whole system, functionality, processes, flows, networks, barriers, channels, instruments,*

levels of communication reception that are reproduced on the organization's daily routine.

To Kunsch (2003:109), *the dialogue between organization and its audience group is viable due to communications, with mediation as one of its key tasks.* Part of this audience group is composed by the internal audience, the collaborators, *that are a strategic and multiplying audience essential to an organization. This group needs a more solid, continuous and motivating communication* (Kunsch, 2009:120).

Particularly, internal communication is the *combined actions that an organization coordinate with the goal to listen, inform, mobilize, educate and achieve internal agreement on the values that need to be recognized and shared by everyone* (Curvello 2012:22). The way of communicating, inside an organization, focused on the aspects that people value, carry, most of the times, personal and professional development actions. Adopting a communication model based on coaching may make us believe that a larger and improved communication inside the organization is capable to reinforce the relationship between collaborators. The ability to influence and transform human communication is based on the observation that *human systems are created by interpersonal relations and those relations are defined by the communication* (Neto, 2008:7). Not to mention that *communication, along with the human resources area, by creating activities focused on employees, that ultimately benefit the organization, credits them with appropriate techniques to better achieve the established goals* (Kunsch, 2009:120).

We are able to observe that work focused on communication and relationship inside organizations, searches harmony between the audiences connected to each other, endorsing the idea that people are the main asset of an organization. *This way, as communication, coaching uses tools with the objective to satisfy, on a customized manner, the needs of the organization, through planning, strategic alignment, quality, costs optimization as well as developing internal leaderships* (Buttazzi, 2011:191).

Considering what was presented, coaching, for the companies' scope, it is focused on reaching the target as a whole. Coaching, by working together with communications, adopts a query methodology to identify the specific problems of an organization, allowing to establish a group of goals to enhance performance. This way, we can determine that coaching assumes, always, a communication structure to pursue the development of the

individuals' capabilities and the individual as part of a team, promoting the communication and achieving the objectives defined by the organization.

Theoretical and practical contribution

We witness a lack of scientific studies, even though coaching is more than ever referred and recognized. This happens due to the proliferation of news, interviews from people that are now curious of the subject, generalization of the concept (used on an amateur way and/or stated as a revelation) naturally as a result of the scope's dimension and growing importance to people's lives and therefore critical to the organizations.

Although there are books, articles on magazines and websites that reproduce material about the subject, it is possible to assess theoretical and practical flaws associated with these variety of publications which can ultimately damage coaching as a credible process to develop people.

This present investigation aims to contribute to the study of coaching and how it impacts the professional development of the collaborators, within organizations. We pursue to understand the current process' situation, and this way learn on what is core for a successful coaching.

Also, the distinction between other development practices, that are currently more similar to coaching, becomes of a great relevance to clarify each concept.

In the end, we will own a higher knowledge of the human resources professionals' perception about the practice of coaching, the most relevant coaches' characteristics and which are the most significant benefits to the collaborators that belong to the companies who requested coaching.

With this investigation, we intend to contribute to a credible vision on coaching and, as a secondary result, to clarify topics that concern not only coaches itself but as well human resources' professionals and organizations.

2. Thesis Structure

The investigation is composed by 8 chapters that will give answer to the research question and the defined goals. On chapter 1, we focus on the literature revision of the coaching's concept. We begin by explaining the terminology, the concept's origin and its meaning nowadays so we can look into the various interpretations of the concept.

On chapter 2 we aim our attention to distinguish coaching from other personal and professional practices, performing a conceptual and practical delimitation between each approach.

On chapter 3 we address the coach's personal characteristics and its impact on the coaching's process. We proceed to the research on the professional capabilities, stated as necessary, for the coaching's exercise and the importance of its regulation.

On chapter 4 we continue to examine the benefits driven by the coaching's process. We address the personal and organizational benefits, since we notice those are intimately connected.

On chapter 5 we state the problems and limitations of coaching. We observe the internal coaching's action range and constraints on an individual and organizational level.

On chapter 6 we present the human resources' director role. We aim to determine how coaching's knowledge, process and practice influence the human resources' decision and recommendation of coaching.

On chapter 7 we display our investigation methodology. We describe the methods as well the procedures. Then, we justify our strategy for the study's methodology, presenting the interview and its development.

On chapter 8 we discuss the results, taking into consideration the analysis of the data obtained from the work's field, its treatment and the stated revised literature's theoretical assumptions.

Then, we present our conclusions. We express the study's limitations and propose the extension of the study for future investigations. In the end, we specify the bibliographic references used on the investigation.

3. Investigation Methodology

We performed a theoretic approach to the investigations' methodology by identifying the chosen analysis tool, the sample and the context in which the data was collected.

Theoretical-Methodology Assumptions

With the intention to deeply analyze the key question and starting from the testimonials of the selected sample, we considered a qualitative methodology investigation as the most appropriate to better comprehend and interpret the meaning of the ideas, opinions and visions.

It is important to understand the reasoning behind the chosen qualitative method. Through the literature revision applied on the majority of times in descriptive studies and starting by the application of statistical techniques, we seek to ensure the results' accuracy. In this method, the information is treated, mostly, with the purpose to quantify, correlate, evaluate and measure the frequency of such peculiarities. Consecutively, the qualitative method differentiates itself due to its interpretative approach of words and situations. This understanding can be achieved through observation techniques, interviews or documents, grounding it on an inductive process, in which theoretic perspectives are explored, described and created.

After this, it is the researcher's responsibility to find the most appropriate methodology to better understand the studied phenomenon. This concept is defined by the key idea that not only discoveries and the results from the research are important, but also the process itself. Also demonstrates that the qualitative method can be applied to areas with few theoretical or conceptual knowledge or to researches that do not own hypothesis or precisions. In conformity with it, the qualitative research studies the participants' knowledge and practices. The inter-relations are described and explained on an actual context of the case. The qualitative research considers that *points-of-view and field practices are different due to diverse subjective perspectives and social environments related to it* (Flick, 2004:22).

Considering what was described, it inspires us to comprehend this complex social phenomenon. The focus is on understanding the specific phenomenon, with the intention to “reconstruct” the reality, as observed by the participants of a social system. Often, it is called “holistic” because it considers “the whole” without studying the collection of the parts. For a qualitative purpose, we propose to obtain information about individuals, situations, lived environments, on their own “words”, definitions” or “concepts” from the individuals’ context.

Taking into consideration that, usually, qualitative data consist on described situations, mental images, perceptions, experiences, behaviors, individually or in group, which are collected with the ultimate purpose to be analyzed in order to understand and this way answer to research questions, trying to generate knowledge. The data collection occurs integrally on general and ordinary individuals’ environment (with people on their daily routines).

The qualitative studies do not intend to generalize results to a larger audience on an intrinsic way, neither necessarily obtain representative samples or even expect that those studies should be replicated. Therefore, it is reasoned on an inductive process, where it is explored and described and this way developed a theoretical perspective, going from the particular to the general.

Taking into account the investigation’s goals and the research question, it seems like the most appropriate methodology to be used by the researcher since it is directly involved with the study’s participants and their personal experiences. Adding the learning process from an “internal” perspective, that is, inside the phenomenon, even if continuing to own an analytical perspective as an external observer.

Investigation Method: The interview.

With the goal to obtain answers and find out conclusions regarding the research question we applied interviews as our investigation method. This method has shown us to be the most appropriate due to the fact that interviews provide a broader view about the reality and simultaneously allow us to focus and explore the investigation’s theme, giving a deeper knowledge on the subjects that we intend to debate.

The interview is a valid instrument to capture the diversity of descriptions and interpretation that people have about the reality since *interview is one of the most common and powerful ways of trying to understand other human beings* (Fontana e Frey, 1994:361). The qualitative researcher has, in the interview, a proper tool to capture those multiple realities. The semi-structured interviews have *rouse a lot of interest and have been used frequently* (Flick, 2004:89). This interest is associated with the expectation that it is more likely for the interviewees to express their opinions if the interview happens on a relatively open-approach comparing to a standardized interview or survey.

The chosen option, due to the reasons explained above, was semi-structured interview, also called semi directed, since, on these type of interviews, *the interviewer knows all about the subjects in which has to obtain interviewee's reactions, but the order and way to do it it's his/her choice*. (Ghiglione e Matalon, 2001:64). Also, this type of interview facilitates the control and validation of the investigation since it is created by a group of open, standardized questions and established on a set order to all participants. (Ghiglione e Matalon, 2001:89). Therefore, *these questions assume (...) relatively short and rigorous answers to non-ambiguous questions* (Ghiglione e Matalon, 2001:89).

In summary, the semi-structured interview does not follow a pre-established order on the query's creation, allowing flexibility to inquire those questions on the most appropriate moment, according to the interviewee's responses.

The interview's script

For the semi-structured interview, it is required the creation in advance of a prepared script, that can be used as guidance to the interviewer and consequently to the interview's rollout.

As semi-structured, this means that does not follow a strict order to interview, allowing that questions may be answered by different participants. After all, this allows for the interview to flow and adapt to the interviewee, creating a more flexible approach to the questions. The key strengths of this interview are the introduction of new questions or reflections about the subjects, the systematic data treatment and the optimization of the available time, since it is not in cause the focus of the interview even if the interview feels

more relaxed and calm during the process. Regarding the weaknesses of this method, it requires a higher adaptation and preparation from the interviewer.

Taking into consideration what was described, choosing a semi-structured interview is about allowing the so necessary flexibility, even if the interviewer owns a script, that does not compromise him/her to a strict approach. Besides these facts, it concedes the ability to access to a great source of information, since it owns the capability to more profound questions. For these reasons, we find it the most applicable and pertinent choice to conduct the interviews to human resources' directors, target audience of our investigation.

We designed an interview's script with a group of open and closed questions according its classification measure.

The selection and design of the investigation's tool was based on the defined goals, the research question and sample, grounding it on the bibliographic research.

The elaboration was established according to three main sources: existent literature, interview's knowledge and personal experience and discussions with coaches, profession colleagues.

The interviews were conducted based on the following script, in which we describe and explain the procedure and purpose accordingly to the questions' structure:

A – Interviewee's knowledge

1- What are your fundamental ideas about coaching?

With this first question we intend to give a sense about coaching to the interviewee and collect possible comments, particularly about the definition of the coaching's concept.

2- Coaching is usually requested to what functions or positions?

With this question, our purpose is for the interviewee to identify and describe the type of intervention applied on the coaching's process. Then we can understand, in case of need, if the type of interview should be prescribed – on the following sense that a director prescribes a development process to a future coachee; informative –the director informs what he/she observed during the coachee's performance; confrontation – the director uses

a confrontation attitude with the coachee to expose his/her limitations or improving aspects; support – the directors has a support intervention regarding the coachee's functions.

3- Do you know any methodologies or tools used in coaching? If yes, which ones? Do you have any preferences?

The following questions allowed us to check the knowledge about the tools used on coaching's sessions and if this knowledge existed, how they are described or characterized.

4- Which are the reasons to choose a coaching process?

What is your opinion compared to other processes?

4.1 Mentoring?

4.2 Consulting?

4.3 Psychotherapy?

4.4. Training?

These questions allowed us to understand the similar or different attributes compared with the coaching process. We wanted the interviewees to tell us, explicit or implicit, about their knowledge and/or experiences about other development practices. After that, they would identify those practices, since the following conversation would be about the stated practices. This is a question that aimed to understand their personal experiences.

B – Interviewee's experience

5- How is the coach selected?

We expected the interviewee to identify and describe the way he/she used to reach to a coaching professional. Subsequently, we wanted their opinion about the selection process.

Do you reckon on:

5.1. Networking?

5.2 Other professionals' references?

5.3 Research through social communication channels and internet?

5.4 Others?

6- Which personal characteristics do you highlight and value on a coach?

This question aimed to obtain information that would allow to characterize in more detail the coaching process and its consequences, but individualizing it into the coach's characteristics. The focus was on the coach's individual characteristics. Afterwards, we would like for them to score the following characteristics, so we can understand their relevance.

Score from 1 to 5 in which 1 is less relevant and 5 more relevant, regarding:

6.1 Integrity?

6.2 Confidence?

6.3 Flexibility?

6.4 Vision?

6.5 Impartiality?

6.6 Others?

7- Which are the relevant competences of a coaching professional?

This question's goal was to extend their answers' length based on the coaching sessions. It allowed us to identify the most relevant professional competences and the possibility to exist, simultaneously, answers considered personal and other professional, taking into account the interviewees' capabilities and knowledge.

Score from 1 to 5 in which 1 is less relevant and 5 more relevant, regarding:

7.1 Suitability?

7.2 Respect for diversity?

7.3 Actions planning?

7.4 Communication capability?

7.5 Results-oriented?

7.6 Others?

8- What distinguishes a good coaching process from a bad one?

With this question we intended that the interviewee clarified the differences and similarities about the coaching process. The right conditions needed to be set in order to enumerate the similarities and differences to get the desired distinction.

9- Which are the factors that contribute to the creation of a trustworthy relationship between coach and coachee?

This question aimed to obtain information that would allow us to characterize in more detail the coaching process and its consequences, but individualizing it into the coach's characteristics. If focus on the coach and coachee's individual and professional characteristics.

C – Interviewee's opinion

10- What are the benefits of coaching?

This question was designed to characterize each answer on a personal and professional dimension. Also, it intended to address the interviewees to the occurred changes, directly or indirectly, of the coaching process, allowing the interviewees to manage their answers, and therefore, describe its meaning.

Score from 1 to 5 in which 1 is less relevant and 5 more relevant, regarding:

10.1 Individual performance improvement?

10.2 Collaborator's improvement on team work?

10.3 Leadership's performance improvement?

10.4 Others?

11- Are the benefits of coaching dependent on the coach's characteristics?

It is a complete open-question, allowing the interviewee to build their answer freely, and therefore describe its meaning. The answers help to characterize the coaching process, more precisely about the benefits and its dependence to the coach's personal characteristics. And, if possible, understand the coaching's process impacts to the coachee and coach.

12- Would you recommend the coaching practice?

If yes, why?

If no, why?

We wanted to verify if there is a good knowledge on practice and experience over the process, shared or commented by others. It had into account each interviewee's perception.

13- Is there something that you would like to add or contribute for this investigation's theme?

This question was not directly correlated, but it was made to create a more complete work since it would allow to verify or add relevant information to our study.

Sample's characterization

The selected sample was conducted through a non-intentional probabilistic sampling type. We took into account that *for choosing the sampling process, the researcher should*

have in mind the type of research, the access to the population's elements, the availability of having the population's elements, the opportunity presented by occurred facts or events, the availability of time, financial and human resources (Mattar, 1996:133).

This way, the non-probabilistic sampling showed to be the most suitable since *is the one which the selection of the population's elements that compose the sample are somewhat dependent on the researcher or interviewer's judgement on the field.* (Mattar, 1996:132). And, without intending to generalize the data obtained on the sampling, we should not have any concerns about the sample to be more or less representative of the population. One of the reasons, that we thought relevant, to use a non-probabilistic sampling is related to limitations of time and financial, material and human resources...*necessary for the formulation of a research with probabilistic sampling* (Mattar, 1996:157).

In that sense, the selection of the intentional sample was established based on the researcher's judgement which could lead to favorable results in those cases where a plausible judgement criteria is applied. *It is common choosing experts (specialized professionals) when is related to samples by judgement, using the argument that choosing experts is a way of sampling by judgement or intentional with the purpose to select typical and representative elements for a sample* (Aaker et al, 1995:376).

The approach of the sampling by judgment can be useful *when it's necessary to include a small number of units on the sample.* The judgement's method is often used for choosing a representative group of professional from a specific functional area. *The sampling by judgement can be, in these cases, more reliable and representative than a probabilistic sample* (Aaker et al, 1995:376). In sum, *the key characteristic of the sampling by judgement is that the population's elements are selected intentionally. This selection is made taking into account that the sample can offer the requested contributions* (Churchill, 1998:301). With the goals that we defined to achieve, we selected and determined the sample as well as the respective context in which flows the investigation work.

This way, and considering the investigation's goals and the research question, as well as the bibliographic research, the interview focused on Human Resources Directors, with the following criteria:

a) Human Resources Directors that knew Coaching;

- b) Human Resources Directors that requested Coaching for their company or organization;
- c) Human Resources Directors that actively participated on human development forums;
- d) Human Resources Directors from distinct sectors of activity.

The analysis of this sample is crucial to understand their perspective in terms of goals, ideas and needs so we can identify the coach's characteristics and capabilities and the benefits and limitations of coaching.

Data Collection Context

Thanks to my professional contacts, and from being collaborator on “Associação Fórum Pessoas e Organizações”, it was possible to create a database of companies and organizations as well as the respective human resources department responsables that follow the previous described criteria.

The first contact was made through email, to verify the interest and feasibility for the cooperation on this study. We presented the goals and procedures of the investigation, the predicted time of the interview, deontological aspects like names' confidentiality among others.

After confirming their participation on the study, it was scheduled meetings to conduct interviews according to the participants' availability, on their work location.

Even before the interview happened, it was shared with the interviewee regarding the intended collaboration and clarified some aspects: name of the University; the purpose of the study: for the PhD by indicating the topic of study and its goals; we showed our interest to record integral the interviews, due to the need to transcribe it afterwards to compose the text; we ensured the confidentiality of each interview's context and that the parts of the interview that would be shared were preserved by anonymity; we informed that the questions would basically be about how the interviewees experienced the coaching process; the interviewee could refuse to answer to a/some specific question(s) in which did not want to talk about, in order to eliminate any discomfort on the interview.

Data analysis technique: content analysis

Facing a qualitative methodology with the ability to use the interview's investigation technique, we decided for a data analysis focused on the content analysis.

The importance of the content analysis for organizational studies have been acquiring higher visibility and its progress is mainly due to the concern with the scientific rigor and deep of the researches. Although, the establishment of new scientific paradigms set other Dynamics on the data analysis of scientific researches. In this logic embeds the content analysis, which conquers, increasingly, legitimacy on the qualitative researches of the communication sciences.

This way, the content analysis composes a research methodology used to describe and interpret the content of all documents and texts' type. This analysis, conducting to systematic descriptions, qualitative or quantitative, helps to reinterpret messages and achieve an understanding of their meanings on a level that goes way beyond a standard reading. The content analysis, as a method, becomes a group of analysis technique of communications that leverages systematic procedures and goals of the content's message description, *since the content analysis is conducted through practice* (Bardin, 2009:51).

This analysis method is part of a theoretic and practical search, with a special meaning on the field of social investigations. It is composed in more than one simple data analysis technique, representing a methodologic approach with its own characteristics and possibilities. As mentioned, the content analysis consists on a data analysis technique that has been used frequently for qualitative researches on the communications, psychology, politics science, education, advertising or sociology areas.

In that sense, when the content analysis is chosen as the most appropriate procedure, as in any data analysis technique, the data is still raw, and it will only make sense when properly treated with the analysis technique.

Thereby, the initiatives that from a group of techniques consist on explicit and systematize the messages' content and expression, belong to the analysis content domain. The mentioned approach aims to accomplish logical and justified conclusions, regarding the origin of the described messages.

On its evolution, the content analysis has been changing constantly between the strict supposed objective of the numbers and the fertility always questioned by its subjectivity. Meanwhile, qualitative approaches have been valued, most for the use of induction and intuition as strategies to achieve deeper comprehension levels of the phenomenon that propose to investigate.

Against the exposed and in the search for the truth, we can declare that the content analysis is considered a very reliable qualitative analysis technique for the organizational studies, making possible to enhance the quality of the qualitative research on the communications science field, extending to its different areas.

In summary, taking into consideration the content analysis assumptions, and with the help of a more personal analysis way, we used a matrix with this analysis technique, trying to decode and interpret the information through the division of categories and frequency.

4. Conclusions

The investigation work proposes to analyze the manifestation of the relationship between the coach's characteristics and the benefits of coaching on the collaborators' professional development, according to the perspective (experiences) of human resources' directors.

On the first phase of our work we presented the theoretical framework that was the foundation for the empiric investigation. To achieve this, we initiated our theoretical framework with the concepts' description of our study, namely the coaching's conceptualization, the distinction between other development practices, the coach's characteristics and capabilities, the benefits of the process and the role of human resources' directors.

Concerning the coaching's conceptualization, we showed existing multiple definitions and approaches. However, they all have in common the fact that they describe coaching as a practice that allow the professionals' development, which we considered determinant since it would allow us to comprehend the importance of the coach's characteristics and the beneficial outcomes of the coaching's process.

We observed that coaching is described in literature as the *key to transform people and organizations* (Bayón *et al*, 2006:11), that the *coach is a developer of talents and potential* (Cannio, 2008:22) and how the process *can put into practice the potential and development of the professional capabilities* (Elorza, 2003:91). We can systematize that the coach uses a group of methodologies and tools to guide coachees to achieve professional targets, previously defined, in order to improve their professional and personal performance.

We observed that sometimes there is some confusion between other personal and professional development theories and for that reason we decided to include a chapter about it, by presenting other development practices, so we could characterize them as distinct practices.

We explored the coach's characteristics and competences, the main subjects of our study, to understand if any individual, besides having a coaching degree, could be a successful coach. And we came to the conclusion that being coach requires *unique personality*

characteristics and truly fits with this profession when compared with the majority of the remaining development practices (Pereira, 2007:46).

The coaching practice is related to the coach's personality characteristics, which means, *it is inherited*, and although it exists a great number of companies and institutes providing courses and training in this area, *the work of a coach does not depend uniquely on training and practical application*. Some characteristics were mentioned for the *coach-coachee relationship* such as *trust, discretion regarding the professional secrecy and a prevailing sincere, open and fluid communication* (Launer, 2007:102).

We considered the coaching's benefits as part of a companies' culture, since we had in mind *that people address the plans and organizations and not the way around. People bring results, wealth and value to the organizations* (Chiavenato, 2002:174). The constant companies' adaptation to the technological progress as well as the market changes allowed us to verify that the professionals have an absolute need to feel and be ready to the following challenges, personally and professionally.

On the organizational domain, we are interested on the professional development of the organization's collaborators, in particular their initiatives of professional development. We assist to a people's valorization, in which have been *revealing essential on the business' sustainability and consequently on the organization's success*. (Pereira, 2008:90).

The human resources' directors, on managing collaborators, identify the real needs of an organization at the same time that guides and decides on the activities according the organization's strategy.

We began the empiric study through the description of the study's interest, research question and main goals of the study.

To answer those, we decided to adopt a qualitative content analysis method for semi-structured interviews, created an interview's script, which basically was an arrangement of questions that we thought as appropriate to clarify the investigation's objective.

This arrangement of questions allows an easier interaction between the investigator and the interviews besides setting the study's subject to the participants.

The participants' selection and the interview's execution were made through our professional contacts, as collaborator on the "Associação Fórum Pessoas e

Organizações”. We kept the names’ confidential, since we understood that it could create a more informal environment and to apply the professional secrecy, which we think it is a factor that characterizes the coaching’s process.

We conducted 32 interviews, that were recorder and afterwards transcribed and analyzed through the content analysis technique. The construction of the system by categories and frequency was elaborated through a particular framework, adjusting to the interviewees’ speech.

We remind the specific goals that guide our investigation:

- 1- Analyze the knowledge and practice of coaching by the human resources’ directors.
- 2- Provide clarity on other personal and professional development practices and understand the reasons why coaching is the chosen one.
- 3- Understand how a *coach* is selected.
- 4- Get to know which *coach*’s personal characteristics are most valued from those who request coaching.
- 5- Understand which *coach*’s professional competences are demanded by those who require coaching.
- 6- Understand the factors that empower the creation of a trustworthy relationship.
- 7- Understand what are the coaching’s benefits for the collaborators’ development.

And the conclusions of the study:

Answering to our first investigation’s objective, we can state that the knowledge and practice of Coaching is, still, mentioned on a simplistic way. The used expressions to define coaching lead us to a diverse group of key words, not surprisingly, due to its convergence to literature. Regardless of the adopted concept’s definition (process, tool, technique, partnership), the ideas and foundation are similar. Regarding the methodologies and used tools, we concluded that the interviewees rely on the knowledge of the evaluation framework 360° degrees and SWOT analysis, due to its frequently application in organizations. Mentions to constructive feedback and raising questions make us believe that the knowledge of methodologies and tools used in coaching are practically non-existent. In regard to the coaching’s requisition, we concluded that is

asked especially for leadership positions and to functions that require interaction with teams. To this we designate as executive coaching and teams' coaching, which is perfectly understood since it is the companies, through their human resources' director, that ask for professional development practices.

Relatively to the second investigation's goal, we concluded that coaching, mentoring, psychotherapy and training are not creating confusion to each other, since each one has its own purpose and function, and consequently have different procedures. We got to know that mentoring distinguishes itself from coaching on its concept and execution process. While a mentor helps on raising knowledge, giving advice and expertise to help the mentee's professional career, the coach does not act as a friend or counselor, but a professional that guides the individuals' personal and professional development. Concerning coaching, we concluded that is considered a professional activity to diagnose and provide solutions, about an issue or a problem, on the business and organizational scope.

We came to the conclusion that although coaching can have therapeutic results, in a sense that can improve a person's situation and the interactions and relationship with other people, it is not possible to compare the coach's role with a professional that executes psychotherapy. The therapeutic relationship, where are addressed states of humor, feelings, thoughts and behaviors, does not suit exactly with the relationship between the coach and coachee. The training is intended to share knowledge as for coaching guides on the personal and professional development.

It was possible to determine that the reasons to choose a coaching process were due to the dynamics of the process itself. It is the own process, with its procedure that allow to continue the focus on coachee's development needs.

In response to the third investigation's objective, we came to the conclusion that the obtained results indicated that the interviewees mentioned the importance of training and certification in coaching, in which we can assume as the required guarantees that a *coach* should own to practice coaching. The referrals from other professionals in the market and networking are intimately connected, in which we can also state as being dependent on each other.

Regarding the fourth objective, according to the interviewees, empathy is one privileged characteristic on a coach, with trust and integrity being also relevant, when compared to other characteristics.

The fifth objective concerns the necessary competences on a coaching professional that, according to interviewees, are the technical capability, communication and active listening, with the capability to communication and guidance being stated as the most relevant specific characteristics. We can conclude, with no doubt, that communication is the most searched and relevant competence for a coaching professional.

The distinction between a good and a bad coaching process is demonstrated through what is expected on the end of the process, which are results.

This way, we can state that this distinction is on the obtained results, which means that a good coaching result on the established relationship between coach and coachee and a bad coaching process did not follow the correct procedure of the deontological rules.

The sixth objective contemplates the factors that contribute to the creation of a trustworthy relationship, in this case the empathy's importance and its impact on leveraging social abilities and personal relationships. We also observed the results' range as the following indicated factor to influence the creation of a trustworthy relationship. Regarding other mentioned factors, we highlight the professionalism, respect, trust and involvement.

We confirmed that empathy, the results' range, professionalism, respect, trust and involvement are the factors that empower the creation of a trustworthy relationship between coach e coachee.

Regarding the seventh and last objective is possible to notice that the coaching's benefits are, in one hand, the increase of self-conscious, self-esteem, self-motivation, self-control, confidence, capacity to solve problems, and this way we can determine as benefits on the personal scope. It is also mentioned a higher balance between professional and family life and the promotion of the individual's equilibrium. On the other hand, the benefits that influence the professional scope are the ones related to development, performance and the ability to achieve goals.

From what was described, it is possible to state that the coaching's benefits impact on the personal and professional scope of an individual, that well prepared people have a more

balanced life, and consequently can achieve their life goals. And the improvement of individual's performance is the most relevant benefit to individuals according to the interviewees, following the improvement of performance on leadership.

The study's conclusions lead us to the research question "How are coach's personal characteristics related to the coaching's benefits manifested on the professional development of the collaborators, according to human resources directors' perspective"? and to the final conclusion that this is demonstrated as a dependent relationship since the coaching's benefits are dependent on the characteristics of the selected coach.

We considered that the study's objective was achieved, contributing to a more credible vision on coaching, how it impacts on the professional development, and as a secondary result clarified some concepts, that covers not only coaches but also human resources professionals and organizations.

Introdução

A ideia de realizar um trabalho de investigação sobre o coaching prende-se com o interesse da temática, tanto na sua teoria como na prática.

A par da carreira académica, desenvolvi uma vertente empresarial em que a formação dos indivíduos nas vertentes da comunicação e do comportamento estiveram sempre presentes. A leitura de um artigo na revista do semanário “El País”, na sua edição de fim-de-semana alertou-me para a novidade a que assistia. O artigo de 10 de março de 2002 intitulava-se “*El auge del 'coaching', Técnicas para entrenar el espíritu*”.

Acresce o facto de ter frequentado cursos de coaching, nomeadamente em Madrid, em duas escolas que se dedicam ao Coaching: a *OlaCoach-Instituto Internacional OlaCoach* e o *TISOC-The International School of Coaching*.

Em 2008, constituí a minha empresa dedicada ao coaching e desde então que atuo como *coach* profissional. A importância e a dedicação ao estudo do tema e a prática profissional deste processo de desenvolvimento pessoal e profissional conduziu-me à escrita do livro *50 Segredos de Coaching para Portugueses*, editado pela Esfera dos Livros no ano de 2011. Mais recentemente, no ano de 2016, e com a preocupação de uma contínua aprendizagem obtive a Certificação ACTP - *Accredited Coach Training Program pela Activision Coaching by Variations*¹.

Foi este o encadeamento que levou à determinação de conduzir um estudo virado para conhecer, em termos mais rigorosos, como é efetivamente percecionado o coaching, tentando identificar os seus benefícios e alcançar os motivos pelos quais as organizações recorrem ao coaching. O interesse também se prende com a proliferação de artigos publicados por autores sem ligação direta ou reconhecida ao tema, sem raiz científica e ainda à multiplicação de cursos, que poderão tratar o coaching de modo nefasto. O estudo

¹ É uma escola de coaching onde são ministrados programas de formação. Foi criada no ano de 2003 em Portugal por Catherine Tanneau e acreditada pelo ICF em 2004, está entre as primeiras escolas a obter a formação acreditada de Coaching na Europa.

<http://www.activision-coaching.com/fr/>

pretende contribuir para o conhecimento verdadeiro da realidade das organizações que solicitam o coaching para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Interesse do estudo, questão de partida e principais objetivos do estudo

As organizações atuam num mercado cada vez mais competitivo e o desenvolvimento dos colaboradores assume cada vez mais um papel principal. Como é do conhecimento comum não basta ter os melhores produtos, a distribuição mais eficiente, o serviço de qualidade irrepreensível ou as melhores campanhas de marketing ou publicitárias, para que as organizações consigam enfrentar os novos desafios, muitos deles provenientes da globalização e necessidade de expansão das mesmas. Assim, também os conceitos tradicionais de formação de pessoas se revelam aquém do desejado.

As necessidades de maior criatividade e mais inovação, o comprometimento dos colaboradores e em consequência uma melhor liderança e comunicação entre todos é uma preocupação das organizações que pretendem alcançar um nível concorrencial superior.

Esta necessidade de inovação e mudança no mundo organizacional contribuiu pois para uma maior necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Assim surge a procura de novos conhecimentos e competências que possam corresponder aos objetivos quer das organizações quer dos seus colaboradores. O recurso a distintas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional tais como a formação e a consultoria, estão generalizados enquanto o mentoring e a psicoterapia começaram a dar os primeiros passos dentro das organizações.

Quando nos referimos a processos relacionados com o desenvolvimento profissional torna-se indispensável referir a importância do departamento ou direção, conforme os organogramas e sectores das organizações. Os recursos humanos ou Direção de Pessoal, cuja terminologia como referida, vai tendo variações, funciona como um tronco sem o qual a organização não poderia subsistir. Tal como é referido por Cabral-Cardoso (1999:225) *o modelo de gestão de recursos humanos vem posicionar-se a um nível mais estratégico, assumindo-se definitivamente como um domínio da gestão, em evolução ou em rutura, segundo as perspetivas, com a administração ou gestão do pessoal.*

A principal função dos gestores de recursos humanos consiste em promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores de uma dada organização, para que esta consiga atingir os seus objetivos da melhor forma possível. Para isso, planeiam, dirigem e coordenam atividades que visam proporcionar aos trabalhadores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a que tenham uma atitude perante o trabalho mais empenhada e motivada. A atividade destes profissionais baseia-se, assim, em conciliar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha. Embora as suas tarefas variem consideravelmente de organização para organização, as suas áreas de trabalho mais comuns são o recrutamento e seleção, a política salarial, segurança, higiene e saúde e o próprio planeamento do pessoal, além da formação e desenvolvimento que é a área que nos interessa aprofundar.

Nesta área dos recursos humanos, da formação e desenvolvimento, a responsabilidade abrange a conceção de ações a realizar junto dos trabalhadores, tendo em conta os objetivos considerados necessários, como por exemplo, transmitir novos conhecimentos, desenvolver capacidades, modificar as suas atitudes perante o trabalho. Para programar estas ações, os gestores de recursos humanos percorrem normalmente um caminho comum. Efetuam um levantamento prévio, determinando quais os requisitos que cada cargo exige (capacidades técnicas, conhecimentos teóricos, características pessoais, e outras) e avaliando se a pessoa que o ocupa no momento reúne esses requisitos. Uma vez diagnosticadas estas necessidades, elaboram um programa de desenvolvimento e reúnem as condições necessárias para a sua execução. Este processo termina com a avaliação dos resultados, através da qual averigam se houve (ou não) benefícios decorrentes das ações ministradas.

Assim, cabe geralmente ao diretor de recursos humanos, por ser o profissional responsável por toda a organização, de todos os colaboradores da empresa e aquele que se relaciona com todas as áreas da organização, a solicitação do coaching para a orientação em certas áreas do desenvolvimento das pessoas.

Em conclusão, a investigação procura estudar como se revela a relação entre as características pessoais do coach e os benefícios provenientes do coaching. A perspetiva dos diretores de recursos humanos no desenvolvimento profissional dos colaboradores é deveras importante para o estudo desta relação. De modo que a escolha do coach e o impacto nos benefícios do processo de coaching são o ponto fulcral do trabalho, sendo

estes observados pelos diretores de recursos humanos, por serem os responsáveis das organizações, pela solicitação do coaching.

Pode formular-se a seguinte questão de partida: Como se manifesta a relação entre as características do coach e os benefícios do coaching no desenvolvimento profissional dos colaboradores, segundo a perspetiva dos diretores de recursos humanos?

Pelo exposto, pretende-se analisar o conhecimento e a prática do coaching e percecionar os benefícios no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores nas empresas, podendo sistematizar-se os seguintes objetivos específicos do estudo:

- Analisar o conhecimento e a prática do coaching pelos diretores de recursos humanos.
- Contribuir para o esclarecimento de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e conhecer as razões pelas quais o coaching é escolhido.
- Entender como é feita a seleção do coach.
- Saber quais as características pessoais do coach que são privilegiadas por quem solicita o coaching.
- Conhecer quais as competências profissionais do coach que são exigidas por quem solicita o coaching.
- Conhecer que fatores contribuem para a criação de uma relação de confiança.
- Percecionar quais são os benefícios do coaching no desenvolvimento dos colaboradores.

Esperamos, deste modo, contribuir para uma melhor compreensão do conceito de coaching, esclarecer as diferenças em relação a outras práticas de desenvolvimento das pessoas, perceber a importância da seleção do coach, conhecer os benefícios alcançados, conhecer a realidade das organizações, na maioria grandes empresas, que solicitam o coaching em Portugal e ainda motivar o conhecimento para investigações futuras.

Justificação do tema nas Ciências da Comunicação

Na atualidade, é possível constatar-se que as mudanças nas organizações são contínuas, tanto a nível tecnológico como cultural, pelo que as relações humanas foram incrementando novos tipos de interação. As mais diversas áreas científicas, antes perfeitamente distintas umas das outras, assumem uma transversalidade aceite, pela maioria, na sociedade. Vejamos, o coaching caracteriza-se a partir da utilização de técnicas, recursos e ferramentas de várias ciências como a psicologia, sociologia, comunicação, neurociências, apenas para citar algumas, e de ferramentas da administração de empresas, gestão de recursos humanos, planeamento estratégico, entre outros. Este processo visa produzir mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas e por consequência na vida das organizações.

Relativamente aos novos modelos de comunicação, estes são resultantes do *avanço tecnológico criando uma nova sociedade baseada na disseminação rápida e ampla da informação, onde a produção cultural, que era estrita aos meios tradicionais, democratizou-se possibilitando o desenvolvimento de novas formas de comunicação, principalmente a organizacional* (Vieira, 2004:35).

Verificamos que nas organizações, independentemente do seu sector de atividade e da sua estrutura organizacional, são disponibilizados pela comunicação vários meios para a prossecução dos objetivos considerando o relacionamento interpessoal. As várias ferramentas da comunicação são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos clientes, internos e externos, das organizações. Estas ferramentas constituem a comunicação organizacional, que segundo Kunsch (2009:113) *compreende todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de receção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional*.

Para Kunsch (2003:109), *por meio da comunicação viabiliza-se o diálogo entre a organização e seu universo de públicos, sendo essa mediação uma de suas funções essenciais*. Fazendo parte desse universo de públicos, está o público interno, ou seja, os colaboradores, *trata-se de um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização. Ele necessita de uma comunicação mais sólida, contínua e motivadora* (Kunsch, 2009:120).

Particularmente, a comunicação interna é o *conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos* (Curvello 2012:22). A forma de comunicação, dentro de uma organização, focada em aspetos que as pessoas mais valorizam, levam, na maioria, a ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Utilizar um modelo de comunicação baseado no coaching poderá levar-nos a acreditar que uma maior e melhor comunicação dentro da organização, aproxima e reforça a relação entre colaboradores. A capacidade de influência e de transformação da comunicação humana baseia-se na observação de que *os sistemas humanos são constituídos por relações interpessoais e as relações são definidas pela comunicação* (Neto, 2008:7).

Por sua vez, Kunsch valoriza a noção de que toda e qualquer organização deve ter uma política definida e justa em relação aos funcionários, devendo *estes serem considerados como ser humano e cidadãos e não organizações que buscam somente o sucesso econômico, deixando de lado os valores sociais* Kunsch (2003:110) Acrescenta, que a *comunicação, juntamente com a área de recursos humanos, desenvolvendo trabalhos voltados aos funcionários, a única beneficiada será a própria organização, que se valerá de técnicas apropriadas para melhor atingir os objetivos propostos* (Kunsch, 2009:120).

Podemos observar que o trabalho focado na comunicação e no relacionamento dentro das organizações, procura a harmonia entre os públicos ligados entre si, confirmando a noção de que as pessoas constituem o principal ativo da organização. *Assim como a comunicação, o coaching utiliza ferramentas com o objetivo de atender, de forma customizada, às necessidades da organização, através de planejamento, alinhamento estratégico, qualidade, otimização dos custos, além de desenvolver lideranças internas* (Buttazzi, 2011:191).

Considerando o que foi apresentado, o coaching, no âmbito das empresas, está focado em atingir as metas como um todo. O coaching ao trabalhar em conjunto com a comunicação utiliza um método de perguntas para identificar os problemas específicos da organização, permitindo estabelecer um conjunto de metas de aperfeiçoamento. Podemos, deste modo, determinar que o coaching pressupõe, sempre, uma estrutura de comunicação, na prossecução do desenvolvimento das competências individuais e de cada indivíduo na equipa, favorecendo a comunicação e alcançando os objetivos delineados pela organização.

Contribuição em termos académicos e práticos

Assiste-se a uma escassez de estudos científicos embora o coaching seja atualmente mais referenciado e reconhecido. Deve-se também a uma proliferação de notícias, entrevistas de curiosos sobre a matéria, a uma vulgarização do conceito (utilizado de forma amadora e/ou como novidade) naturalmente pela sua abrangência e crescente importância na vida das pessoas e por consequência na vida das organizações.

Embora haja livros, artigos em revistas e sites que proliferam sobre a temática que se apresenta, esta mesma situação sugere-nos que a variedade comporta lacunas teóricas e práticas e pode colocar em causa o coaching enquanto processo credível de desenvolvimento das pessoas.

A presente investigação pretende contribuir para o estudo do coaching e como este impacta no desenvolvimento profissional dos colaboradores, dentro das organizações. Procura-se entender o estado de conhecimento e a prática deste processo, e deste modo conhecer o que está por detrás de um processo de coaching bem-sucedido.

Também a distinção em relação a outras práticas de desenvolvimento que, entretanto, se aproximam do coaching é deveras relevante para a sua clarificação.

No final, teremos um maior conhecimento da perceção dos profissionais de recursos humanos sobre a prática do coaching, das características mais relevantes dos coaches e quais os benefícios mais significativos recebidos pelos colaboradores, das organizações que recorrem ao coaching.

Com a investigação pretendemos contribuir para uma visão credível do coaching e em resultado auxiliar com um conjunto de esclarecimentos, que abrange tanto os coaches, como os profissionais de recursos humanos e as organizações.

Estrutura do trabalho

A investigação é constituída por 8 capítulos que irão dar resposta à questão e aos objetivos colocados. No primeiro capítulo procede-se à revisão da literatura do conceito de coaching. Numa primeira parte, a explicação da terminologia, a origem do termo e o seu significado na atualidade, para numa segunda parte, haver lugar as interpretações do conceito.

No capítulo 2 procura-se distinguir o coaching de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, realizando-se uma delimitação conceptual e prática das abordagens de cada uma.

No capítulo 3 abordam-se as características pessoais do *coach* e qual o seu impacto no processo de coaching. Procede-se à pesquisa das competências profissionais, elencadas como necessárias, para o exercício do coaching e expõe-se a importância dada à sua regulamentação.

No capítulo 4 procede-se à observação dos benefícios resultantes do processo de coaching. Abordam-se os benefícios pessoais e os organizacionais, porquanto observamos que estão intimamente ligados.

No capítulo 5 expõe-se os problemas e as limitações do coaching. Procede-se à observação do campo de ação do coaching interno e das limitações a nível individual e organizacional.

No capítulo 6 apresenta-se o papel do diretor de recursos humanos. Pretende-se apurar em que medida o conhecimento do coaching, do seu processo e da sua prática, influenciam a decisão na escolha e a recomendação do coaching pelos diretores de recursos humanos.

No capítulo 7 expõe-se a metodologia de investigação. Descreve-se o método assim como os procedimentos. De seguida, justifica-se a estratégia metodológica do estudo, apresentando-se a entrevista e o seu desenvolvimento, incluindo a construção do instrumento de medida.

No capítulo 8 tem lugar a discussão dos resultados, tendo em consideração a análise dos dados obtidos no trabalho de campo, depois de realizado o tratamento adequado dos mesmos, e tendo presente os pressupostos teóricos revistos na literatura.

A seguir, apresentam-se as principais conclusões. Expõem-se as limitações ao estudo e propõem-se o alargamento do estudo para investigações futuras. No final, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas na investigação.

Capítulo 1 - Conceptualização do Coaching

1.1.O conceito de coaching e a sua aplicabilidade

As organizações estão cada vez mais preocupadas com o desenvolvimento dos seus colaboradores, porque estes se revelam primordiais para a sua produtividade.

Os recursos humanos de uma empresa são alvo constante de vários tipos de avaliações e destas resultam frequentemente áreas a desenvolver. Os colaboradores são percebidos como talentos a desenvolver e a adaptar-se de forma constante a novas realidades e exigências. Entre os vários tipos de intervenção nesta melhoria do desenvolvimento e capacidade profissional destaca-se o coaching.

Importa clarificar este conceito, atualmente tão presente, divulgado e cada vez mais objeto de solicitação nos meios empresariais.

Whitmore ²(2002:20), considerado um especialista na área, afirma que o *coaching consiste em libertar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo o seu desempenho, em ajudá-la a aprender em vez de a ensinar*. Refere ainda que *a prática dos desportos foi estudada há mais de duas décadas por Timothy Gallwey³, especialista em educação e ténis em Harvard, que lançou o desafio com um livro intitulado The Inner Game of Tennis, seguido pouco tempo depois por Inner Skiing e The Inner Game of Golf*.

² John Whitmore fundou com Timothy Gallwey a sua própria empresa, *Inner Game* no Reino Unido, que desenvolveu e influenciou o coaching desportivo e empresarial. Foram os primeiros a formular os processos de coaching e introduzir a sua abordagem para as organizações.

³Segundo John Withmore (2009: 10), Gallwey conseguiu identificar a essência do Coaching ao afirmar que o “*Coaching desenvolve o potencial das pessoas para maximizar a sua performance*”. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition, London, Nicholas Brealey Publishing.

A palavra interior utilizava-se para indicar o estado interno do jogador. A passagem do desporto para o mundo empresarial fez todo o sentido já que era lógica a aplicação dos métodos usados no desporto para a problemática empresarial.

Igualmente, Cárdenes e Quesada (2007:5) referem a importância do desporto e dos seus princípios na aplicação ao mundo empresarial. Fazem uma analogia quando expressam que o objetivo que se perseguia para fazer fluir a pessoa no desempenho da sua atividade desportiva, era ajudá-la a aprender em lugar de a ensinar. Queria que cada um descobrisse os seus próprios bloqueios e em consequência as suas próprias soluções para alcançar o máximo potencial. O coaching concretizava-se num processo de ajuda individualizada a uma pessoa, para libertar o seu potencial e maximizar a sua efetividade. Seria o caso do desportista de elite que conta com uma pessoa que o ajuda a estabelecer objetivos, encoraja, anima, desenha um plano de ação, e o acompanha em todo este processo, todo ele na pista para alcançar o objetivo a que o desportista se propôs. Tendo em conta estas considerações, definem o coaching como um processo em que o coach ajuda outra pessoa (coachee) mediante perguntas, a fim de descobrir por si mesma os seus objetivos e talentos, identificar o caminho e os obstáculos e avançar para a meta.

Também Angel & Amar (2005:18) se preocuparam com a terminologia do termo, remetendo-o ao mundo do desporto. Analisaram a noção, remetendo-a às décadas de 1950 e 1960 e mais precisamente ao futebol americano. Os treinadores desportivos (os coaches) refletiram sobre a falta de treino, não no aspeto físico, pois esse era largamente conhecido em qualquer desporto, mas de uma espécie de treino que incluísse a parte mental e emocional. E assim se chega ao coaching e ao coach *como a pessoa que ajudava o desportista a desenvolver as suas competências, incluindo o treino físico, preparação mental, gestão do stress, e das emoções.* Vão mais longe ao associar a manutenção da motivação, a preparação para a competição e a otimizar as prestações através de um acompanhamento multidimensional que associa corpo e mente. Nos anos 80, o termo coaching ultrapassa o âmbito desportivo e começa a ser usado no mundo empresarial.

As equipas desportivas, nomeadamente os atletas de alta competição são identificados por serem alvo de exigências de grande impacto, tanto que necessitam de desenvolver continuamente *competências como liderança, autoestima, controle emocional, ambição, orientação para os resultados e trabalho em equipa.* (Casal e Caperán, 2010:18). Apontam uma definição de coaching como *aquele processo de acompanhamento*

individualizado (coach) em que o pupilo (coachee) liberta o seu talento através da deteção dos seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria e na elaboração e seguimento de um plano de ação concreto. Concluem existir uma correspondência em particular com as empresas, ao assumirem que em ambas as circunstâncias, existem cada vez mais competitividade e uma necessidade constante de resultados com recursos limitados num determinado tempo (2010:19).

Como revelam Angel & Amar (2005) os procedimentos e as comparações em termos de competição, excelência ou necessidade de superação justificavam o enfoque. O coaching inicialmente reservado aos altos dirigentes foi objeto de uma progressiva democratização com a sua difusão nos quadros empresariais (2005:20).

Atualmente, o coaching multiplica-se entre as chefias de topo e intermédias, e abrange outros âmbitos como seja o acompanhamento pessoal da vida de um indivíduo. Por exemplo, a solicitação de ajuda para as suas decisões, o desenvolvimento de competências pessoais e a orientação nas escolhas. Comprova-se que o coaching entrou rapidamente em todas as profissões que requerem o desenvolvimento pessoal e explora as várias áreas da vida, assistindo-se a uma quase especialização do mesmo, consoante os âmbitos que pretende trabalhar. Na verdade, interessa a todos aqueles que pretendem uma melhoria na vida, quer seja eliminar um problema, trabalhar uma crença, mudar um comportamento e que para a alcançar necessitam da orientação de um coach.

Podemos constatar que nem sempre sucedeu assim. Foi, e continua a ser, importante recuar no tempo e estudarmos o aparecimento do termo coaching para uma melhor compreensão do mesmo. É possível constatar que, ao longo do tempo, se tentaram várias traduções para o termo coaching mas que estas se revelaram insuficientes, pelo que o mesmo permanece inalterável até hoje. É interessante verificar que a origem do termo não provém de um vocábulo da língua inglesa, o que pode parecer à primeira vista. Ravier (2005:68,69) indica que *a história aponta para os séculos XV e XVI, quando a cidade húngara de Kocs, situada a uns 70 Km de Budapeste (entre Viena e Pest) se tornou muito popular e se converteu em paragem obrigatória para todas as viagens entre as duas capitais. Nesta cidade de Kocs, passou a ser muito comum o uso de uma carruagem caracterizada por ser a única a dispor de um sistema de suspensão. Destacava-se ainda pela sua comodidade quando comparada com as carruagens tradicionais. Nesta altura, falou-se em Kocsi szekér, ou seja, a carruagem de Kocs, símbolo de excelência. Assim, o termo Kocsi passou para o alemão como Kutsche, para o italiano como cocchio e para*

o espanhol como coche. Observando a situação descrita, notamos que a história se refere a um veículo puxado por animais, que servia para transportar pessoas. Se quisermos estabelecer um paralelismo entre a história do termo e a função do processo de coaching, vemos que este também transporta, de certo modo, as pessoas de um lugar para outro, no sentido do sítio onde estão no presente para aquele em que gostariam estar amanhã. Neste caso, acompanha-os um condutor especial, um coach, que tem como função principal facilitar essa viagem.

Também Launer (2007) decidiu estudar os antecedentes da palavra coaching. Assim, aclara que esta *procede do inglês e do francês, tendo várias referências etimológicas*⁴. *A palavra coach é de origem francesa e significa coche (carruagem de transporte colectivo feito por cavalos). Em inglês, o termo está também associado a formas diferentes de transporte: el stage coach (diligência), el mail coach (coche postal) ou el railway coach (comboio ou vagão), e o condutor de um coche era o cocheiro ou coachman. Nos finais do século XVIII, em Inglaterra, a condução de carruagens com cavalos tornou-se um desporto praticado pela alta sociedade, a que se chamou coaching* (2007:21). Focando-se na atualidade, o sentido do termo Coaching não tem o mesmo significado. *E o coach, no seu conceito moderno, embora continuando a ser um veículo, é a pessoa que leva outras a percorrer o caminho da evolução na busca de uma autonomia própria, da expansão do talento e do desenvolvimento pessoal* tal como referem Launer & Cannio (2008:21). Insistindo numa versão moderna do termo, dizem que *o coaching consegue basicamente deixar vir à tona o potencial do indivíduo, crer no seu potencial e no seu poder* (2008:21). Segundo Launer, *o coach é aquele que ajuda a encontrar o caminho, a eliminar obstáculos, e a sacar o melhor partido das capacidades* (2007:22). Refere ainda que existem varias definições de coaching, mas que são perfeitamente aceitáveis porque partem de realidades científicas, de ferramentas e técnicas, cuja aplicação é feita à medida, requer perspicácia, análise e intuição. (2007:22). Chega deste modo, à sua própria definição como *a arte de facilitar o desenvolvimento potencial das pessoas e das equipas para alcançar objetivos coerentes e mudanças em profundidade* (2007:23).

⁴ Estudo da origem das palavras.

1.2.O Coaching e o contributo da Filosofia

Quando se faz referência ao coaching pensa-se na sua filosofia. A maior parte dos autores situa-o nos mestres da filosofia como Sócrates⁵, Platão, Aristóteles, Siddhartha Gautama (Buda), Confúcio, Ghandi e muitos outros, que trouxeram formas de pensar e maneiras de mostrar de como aprender sem ter que dizer o que queriam ensinar. O método socrático tinha na sua essência a partilha do conhecimento, este não ensinava, mas ajudava as pessoas a aprender. Formulava perguntas, não respostas, concedendo às pessoas o espaço para que encontrassem as respostas por si mesmas como menciona Rego, A. *et al* (2004:38). Também Haneberg (2006:49) considera as perguntas como fundamentais e invoca Sócrates, o filósofo grego famoso pelas perguntas provocativas. Diz que *o uso das perguntas socráticas pode gerar uma quantidade excelente de informação e que pode ajudar os clientes a desenvolver um pensamento crítico e habilidades criativas. O método socrático põe ênfase no uso de perguntas que estimulam o pensamento com o fim de fomentar a aprendizagem, em lugar de oferecer opiniões e conselhos.*

Identicamente, Cárdenes e Quesada (2007:3) encaram como fundamental conhecer um pouco da história para entender os antecedentes do coaching. E apontam a civilização grega e Sócrates como seu precursor (século V antes de Cristo). Sintetizam a filosofia socrática quando expressam a afirmação segundo a qual “*não há nenhum ensinamento, apenas aprendizagem*”. *Sócrates começava com a ironia, por meio da qual fazia com que o seu interlocutor tomasse consciência de que não sabia tanto como pensava. Uma vez reconhecida essa ignorância, ajudava-o por meio de perguntas, deixando que encontrasse as respostas por si mesmo. Este método recebia o nome de “maiêutica” ou a arte de “ajudar a dar à luz*”. Concluem que *o fundamento do coaching parte deste convencimento de que a verdade está dentro de cada um. Cada indivíduo teve as suas experiências e vivências próprias, debaixo de determinadas condições, que geraram uma série de crenças e estímulos próprios.* São ainda mais contundentes quando dizem que as

⁵ Sócrates foi um filósofo ateniense do século V conhecido pelos seus métodos interativos de ensino. Os diálogos, por que é tão famoso e citado, tinham como objetivo compreender e alcançar a virtude, definida como excelência, habilidade ou capacidade artística.

receitas e os conselhos generalistas não valem, e que há que deixar, ajudar e potenciar que cada um encontre as suas próprias respostas, objetivos, métodos e caminho.

Outros autores, alinham no mesmo raciocínio preocupando-se em esclarecer o processo de coaching e a importância da maiêutica, como o método usado por Sócrates para com os seus discípulos. Como é do conhecimento geral, Sócrates não deixou nada escrito porque considerava as palavras, ou seja, os diálogos, mais importantes que a escrita. O que sabemos provém da interpretação dos seus discípulos, muito em particular de Platão. Aquele que se conhece como método socrático utilizava a ironia, aparentando ser ingênuo e ignorante, daí a designação de ironia socrática, e a maiêutica. Esta, pretendia alcançar a virtude a fim de obter a felicidade. Em suma, *o coaching de Sócrates, coaching efetivo, cujas conclusões e decisões são fruto da ação da própria pessoa, é a ferramenta que leva o pupilo ao conhecimento de si mesmo.* (Villa e Caperán, 2010:29).

Sabemos que o coaching trata de orientar este processo que se pode chamar de aprendizagem, já que consta de perguntas e reflexões que ajudam a encontrar as melhores respostas ou alternativas para conseguir alcançar o que cada um se propõe. Parece-nos plausíveis estas apreciações, considerar as ideias da filosofia socrática e relacioná-las com a prática do coaching. Pois recapitulemos o método socrático⁶ como aquele que permite adquirir conhecimentos através das palavras, ou seja, de diálogos que questionavam, que permitiam a reflexão, com a finalidade de aumentar conhecimentos e alcançar a verdade sobre as coisas. Como exprime Ravier (2005:29,30) *se, enquanto coach, não acredita que verdadeiramente todas as respostas estão nos seus clientes, deve rever as bases da sua profissão enquanto tal, e investigar e provar esta premissa ou axioma fundamental para exercer o coaching. A filosofia prática do método socrático é a essência fundamental que todo o coach deveria guardar e respeitar com zelo na sua profissão.* Refere-se á base metodológica do coaching, em que todos temos conhecimento no nosso interior, a questão está em descobrir esse conhecimento segundo as pautas do autoconhecimento, podendo ser potenciado com a ajuda de um coach, assim como fazia Sócrates com os seus discípulos.

⁶ Sócrates ensinava fazendo participar os alunos em diálogos, questionando crenças e doutrinas. Sustentava que era necessário reconhecer a ignorância para dar um primeiro passo para o verdadeiro conhecimento.

Uma abordagem semelhante, equipara o gestor e o coach, como sendo ambos “parteiros” de recursos e de saber criar. É comparado a Sócrates, pois este gostava de mencionar que tinha a mesma profissão da mãe, parteira, embora ele “assistisse aos espíritos”. Denominava-o de arquiteto: *sabia fazer nascer nele mesmo e nos outros, os planos de construção de um futuro realista e mais satisfatório* (Kourilsky 2005:340). Nesta sequência, considera que o *coaching se centra nos recursos da pessoa, por isso, os seus métodos e o estado de ânimo são perfeitamente adaptáveis*. Verifica que *tanto as organizações como os indivíduos não vivem só de gestão: também se alimentam de esperança, de visão do futuro, de planos e de projetos*. Na prática diz que é essencial *dar confiança ao outro para ajudar a crescer*. Menciona o bom pedagogo, recorrendo novamente a Sócrates, pois este insistia que ensinar era antes de tudo recordar aos outros que sabem, de outra forma, tanto como tu. Salientava que *ensinar o outro é fazê-lo descobrir o que já sabe para que aprenda a extrair lições das suas experiências*. Em paralelo refere *a relação empresarial, em que cada um deveria ser, á vez, o que aprende e o que ensina*. (2005:342). Aqui, considera como um dos critérios de excelência saber conjugar a flexibilidade na estratégia, mas sempre tendo em conta o objetivo. Acredita que é impossível querer mudar os outros permanecendo a própria pessoa rígida no modo de pensar e atuar. Afirma que *a flexibilidade confere mais solidez e autoridade, evita a rutura e permite incorporar-se melhor*. E que *a autoridade de um responsável se mede menos pelo controle que exerce, mais pela sua capacidade para influenciar nos comportamentos de cooperação*. Esta, surge da sua aptidão para comunicar, *requer por sua vez, qualidades de flexibilidade sobre os meios, flexibilidade sobre o objetivo e sobretudo, o controle de si mesmo*. Esta reflexão leva à conclusão de que *a própria personalidade do coach é o seu instrumento de trabalho por excelência*, querendo com isto dizer que *a sua eficácia se baseia essencialmente na sua aptidão para utilizar os seus próprios recursos com o objetivo de desenvolver os seus interlocutores*. (2005:343, 344).

1.3.Abordagens do conceito

Consideramos importante referir distintas abordagens do conceito de coaching. Vejamos, *o coaching é uma parceria colaborativa entre um coach e um aprendiz e que conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão e que capacita o aprendiz a um processo*

de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários. Essa colaboração produz resultados para ambas as partes (Chiavenato 2002:43). Manifesta um sentido muito apurado do conceito, pois revela que o coaching por si só traz valor acrescentado às pessoas, independentemente do lado onde se encontre. Acentua que *o que mais caracteriza o coaching é o valor que agrega às partes que interagem entre si. Baseia-se num vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar os seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e aumentar o seu desempenho* (2002:41).

Por sua vez Ivancevich (1995:437) diz que *o coaching é um dos melhores e mais frequentes métodos de treinar novos diretores no cargo através de diretores eficazes em ensiná-los. O relacionamento coach-aprendiz proporciona o exemplo de que o novo diretor deverá fazer, respondendo a questões e explicando por que as coisas são feitas dessa forma. Explica que se trata de um método de orientação e treino. Na área da gestão dos recursos humanos é frequentemente abordado, com ligeiras alterações como refere Gómez-Mejía et al (1995:341) que o coaching consiste em reuniões de definições e de planeamento entre diretores e os seus subordinados para discutir os objetivos e o desenvolvimento profissional destes. Já Sherman et al (1998:233) exprime que o coaching envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões do diretor para com o subordinado, tratando-se de um método de desenvolvimento da gestão relacionado com a experiência no trabalho.*

Outras definições apontam, na prática, o mesmo caminho. *O coach trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para a ajudar a melhorar aquilo que já possui e a adquirir aquilo de que ela necessita, como precisa Benton (1999:5). Ou, como menciona Urrutikoetxea (2003:174) trata-se de um processo que fomenta no cliente o conhecimento de si mesmo e impulsiona o desejo de mudar assim como a orientação necessária para que a mudança se produza tendo em vista satisfazer as necessidades da pessoa, assegurando-lhe a sua empregabilidade; satisfazer as necessidades da empresa, assegurando-lhe vantagens competitivas e resultados.*

A fim de melhor caracterizar a relação de coaching Rego *et al* (2004:41) esclarecem que *para que possa ser considerada de coaching, uma relação tem de ser contínua, acordada e planeada. Um episódio de apoio não é um processo de coaching. Este é intrinsecamente orientado para a ação, pois envolve a transformação de atividades e tarefas em oportunidades de aprendizagem, estando direcionado para a clarificação e a concretização de objetivos.* E vai mais além na explicação do conceito e consequente processo ao caracterizar qual deve ser o papel dos Coaches. *São aqueles que facilitam o desenvolvimento dos outros, ou seja, não se espera de um coach que explicita ao seu cliente o que deve fazer ou como deve atuar. Cabe ao cliente decidir o que deve fazer, como, onde, quando. Ao coach compete através dos seus conhecimentos, competências, experiência ajudar o cliente a refletir sobre a melhor forma de atuar na organização e de alcançar os objetivos que pretende.*

Vários autores, utilizam a palavra processo para clarificar o conceito embora depois assumam formas diferentes consoante a diversidade de situações a que o coaching se aplica. Tanto pode surgir numa configuração que abrange a vida como um todo, conforme refere Franco (2004:18) *o coaching é um processo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional que tem a finalidade de introduzir mudanças concretas e desejadas em determinadas áreas da vida do cliente através do aumento do seu autoconhecimento, num período relativamente curto, sobretudo se comparado com a psicanálise.* Assenta a definição no modelo de coaching ensinado na sua escola *Coaches Training Institute* (CTI), na Califórnia. Declara que entre coach e cliente se estabelece uma relação muito forte e única, em que juntos desenvolvem o processo de desenvolvimento. Coloca um forte ênfase na relação entre ambos, devido à confidencialidade das sessões e que sem esta não seria possível desenvolver este tipo de processo. Sintetiza as palavras-chave que vêm surgirem em várias definições de coaching como *processo, mudança, aprendizagem, desenvolvimento, transformação, relação profissional ou aliança, autoconhecimento, busca, confidencialidade, resultados extraordinários, otimizar experiências e qualidade de vida* (2004:21).

Observamos que no contexto de trabalho, Robbins e Hunsaker (1996:151) afirmam que *o coaching é um processo de prática diária que consiste em ajudar os empregados a reconhecer oportunidades de melhoria no seu desempenho. Um coach analisa o desempenho do empregado, proporciona contributos acerca de como ele pode ser melhorado e oferece liderança, motivação e um clima apoiante para ajudar o empregado*

a alcançar tal melhoria. Em relação ao gestor executivo, Witherspoon (2000: 165) foca-se no processo de aprendizagem que visa melhorar a eficácia da ação e a agilidade na aprendizagem. Envolve uma relação profissional e personalizada, para prover ao executivo informação válida, escolhas livres e informadas baseadas nessa informação e empenhamento interior com essas decisões.

Com um carácter mais geral, Ruiz (2003:203) afirma ser um *processo através do qual uma pessoa ajuda outra para que aprenda por si mesma a potenciar as suas aptidões pessoais e profissionais*. Nesta continuidade, tanto Urrutikoetxea (2003:170) define coaching como a *atividade de criar, mediante o desenvolvimento e a introspeção e o contexto que outorguem o poder às pessoas e às equipas para gerar resultados*, como Elorza (2003:91) o define como o processo que *leva a pôr em prática as potencialidades e o desenvolvimento das capacidades profissionais*. E vai mais além, ao afirmar que *um coach compreende que só deve jogar um papel secundário em todo o processo, decisivo, mas secundário. O protagonista é o diretor. Ainda que o papel do coach seja secundário, não deixa de ser decisivo para alcançar a dinamização da gestão da empresa em todas as suas áreas: no enfoque do negócio, nas ferramentas de gestão, na melhoria pessoal e nos resultados económicos*. (2003:91).

Tanto as pessoas como as empresas procuram, cada vez mais, maiores benefícios. Pretendem uma atualização contínua de conhecimentos. Mas mais formação não leva por si só, a uma melhor aplicação da mesma. Afirmam Ménendez e Worth (2002:13) *que o que conta não é o que sabemos, mas sim como aplicamos os conhecimentos e habilidades que desenvolvemos*. Acrescentam que *as relações que estabelecemos e como as realizamos, as metas a que nos propomos e como as conseguimos, o que valoramos e como disfrutamos influem decisivamente no nosso êxito e na nossa qualidade de vida*. Falam em termos gerais quando referem o coaching como *uma série de técnicas e processos que ajudam a realizar melhor tudo aquilo que já se sabe fazer, potenciando todas as habilidades e capacidades, ao mesmo tempo que permite a aprendizagem de conceitos necessários para chegar aonde se deseja* (2002:17).

Haneberg (2006: viii) fundamenta o coaching como *uma prática orientada ao serviço, tendo o enfoque direto nos objetivos, nos desejos e nas intenções do colaborador ou cliente. O coaching é um catalisador por excelência, significa que provoca novos pensamentos e ações, além de acelerar os resultados*. Refere tipos diferentes de conversação afirmando que *um grande coach fala pouco, escuta muito e facilita o*

processo de pensamento do cliente. Acrescenta que a diferença entre uma conversação de coaching e uma conversação habitual de negócios é o enfoque, pois uma conversa pode ser sobre qualquer coisa enquanto o coaching se centra nos clientes e nos objetivos que estes tratem de alcançar. (2006:3). De acordo com este enfoque afirma que os objetivos são metas não realizadas e que as esperanças e as curiosidades são a matéria-prima de futuros objetivos. Sintetizando, o coaching deve centrar-se em ajudar o cliente a alcançar um desejo. Atua em seu benefício (2006:2). Aponta como uma das regras básicas a escuta ativa e o saber fazer perguntas excelentes. Como supramencionado refere-se às perguntas socráticas como sendo perspicazes, podendo ser utilizadas em qualquer situação. As perguntas geram a mudança e são a pedra angular do coaching porque ajudam os clientes a pensar e a resolver os problemas de maneira criativa. Também ajudam a clarificar o que entendem e em que áreas necessitam mais informação, trazendo à luz novas estratégias e ideias (2006:50)

Uma experiente coach, dos nossos dias, Launer (2007:13) fundamenta que o *coach*, durante o seu trabalho utiliza técnicas e ferramentas que respondem a abordagens procedentes de diversos campos das ciências humanas. Na verdade, as pessoas são sujeitas, permanentemente a pressões que as obrigam a adaptar-se. Esta adaptação implica mudanças tanto a nível individual como em equipa.

Assim, pode concluir-se que embora a mudança não seja uma das coisas que as pessoas mais apreciam, é uma necessidade premente e que em vez de ser recebida com reserva ou como uma coisa a que não podem escapar, deveria ser encarada com entusiasmo, alegria, mas para isso era necessário que também a entendessem como uma melhoria na vida. Por isso, é frequente ouvirmos a expressão: *creci muito durante este processo*. Isto significa, que a pessoa não só se adaptou como se atreveu a desenvolver novas atitudes e formas de estar que lhe são e serão benéficas no futuro.

Cannio (2008:22) por sua vez, sublinha que *o coach é um revelador de talentos e de potenciais*. Fruto da sua experiência revela que *na maioria das vezes, o cliente sabe perfeitamente aonde quer ir, mesmo que ainda não tenha verbalizado o que de momento é apenas uma intuição, uma sensação ou um desejo, ou não se deu permissão para colocar o seu plano em prática e ter êxito*.

Outros autores, conseguem sintetizar o coaching como a *arte de facilitar o desenvolvimento do potencial das pessoas para alcançar objetivos importantes e*

significativos (Rosinki, 2008:28) ou como *a arte de despertar a grandeza nas pessoas de forma a que honre a integridade do espírito humano*, (Dolan, 2012:2) referindo-se aos valores de vida em todas as suas vertentes. Oferece como exemplos, os valores do trabalho, da comunidade, do mundo, como sendo todos os valores que fazem parte da vida e por isso das organizações.

Prosseguindo o mesmo sentido, Angel & Amar (2005) observam que as empresas e por consequência os indivíduos na sua atividade profissional atravessam fases de grandes mudanças como reestruturações, fusões, novas tecnologias, entre outras. Sendo assim, os indivíduos necessitam adquirir novas competências e conhecimentos para corresponder e melhorar as suas prestações, de modo a acrescentar valor às empresas. Na senda desta constatação expressam que *o coaching em ambientes profissionais é um processo de acompanhamento a uma pessoa ou a um grupo no trabalho com o objetivo de otimizar o potencial dos indivíduos. A intervenção do coaching cria um espaço em que o indivíduo pode desprender-se dos obstáculos que impedem o seu desenvolvimento, expressar os seus desejos e aspirações, jogar as suas cartas, adquirir novas competências e conhecimentos e colocar em marcha um plano de melhoria nos seus resultados* (2005:15). Acentuam que esta relação é única, porque se trata de uma *coconstrução entre coach e cliente*. Explicam o sentido, dizendo que *o cliente tem em si mesmo as competências e o potencial necessário para encontrar as suas próprias soluções e que o coach atua como um catalisador, um facilitador na mudança ao mobilizar as suas energias* (2005:16).

Vivemos numa economia globalizada em que não há fronteiras. As carreiras profissionais são cada vez mais internacionais e as empresas deparam-se constantemente com circunstâncias difíceis. Neste contexto, afigura-se que os limites para o desenvolvimento, seja pessoal, profissional ou empresarial, deixaram de existir. Significa também que os gestores ou líderes, independentemente do cargo profissional, defrontam novos e constantes desafios. Aqui o coaching pode ser um *fator chave na transformação de pessoas e organizações* (Bayón *et al*, 2006:11). Parece querer afirmar que nestas circunstâncias, pessoas e empresas têm de se gerir de modo diferente, necessitando estar preparados com novas competências, sendo o coaching eficaz para ajudar nestas exigências. Afirmam que *é uma técnica científica que permite levar a cabo um processo de ajuda individualizada a um profissional, a uma equipa ou a uma organização para libertar o seu talento e potencial, maximizando a efetividade das suas atividades*. Quando

referem a transformação, querem dizer ação, concretizando-se esta *no acompanhamento durante o processo de transformação e melhoria*. Pelo facto do coaching utilizar diversas ferramentas e com estas atingir resultados, assumem que *o coaching se sustenta num procedimento de alta precisão (pois se individualiza em cada caso e para cada situação ou circunstância) aplicado à execução (plano de acção)* (Bayón et al, 2006:12).

Souza (2007) observa o coaching como uma prática na gestão de pessoas. Considera mesmo que os gestores devem conhecer os conceitos e ferramentas de modo a utilizarem-nas no desenvolvimento das suas equipas e para os resultados da organização. Chama-lhe tecnologia de ponta, pois considera que não há tempo suficiente para esperar que os colaboradores se desenvolvam por si. Neste sentido, *significa ajudar as pessoas a verem além do que são hoje para o que elas querem tornar-se amanhã, expandindo as suas competências, desempenho e crenças*. Diz que *o coach atua com profunda dedicação para ajudar outra pessoa a conseguir o que ela quer ser, atingindo as suas metas*. Tendo em conta a gestão de pessoas coloca especial ênfase na mudança. Considera que as mudanças exigem novos padrões de excelência e que é necessário mudar e adaptar-se continuamente. A razão relaciona-se com a passagem do tempo, isto é, as competências que levaram ao sucesso já não são por si só suficientes para continuar a manter o mesmo nível de excelência que se conquistou. Assim, manter-se competente sem continuar a desenvolver-se já não é suficiente e discorre que quem resiste à mudança é o causador do seu próprio insucesso. Ajuíza que *uma condição básica de atuação do coach é que na sua missão, enquanto líder passa a ser de transferência e não de dependência. O coach não aconselha. Situa o poder do coach na transferência de informações e consequentemente na aprendizagem das pessoas com que estabelece a relação*. Mesmo que o coach saiba a resposta não deve dizer o que outro pode ou deve fazer. *O coaching acredita que todas as pessoas têm uma resposta para cada situação. A partir do momento em que se é estimulado a pensar nas respostas para as suas dificuldades, a encontrar caminhos diferentes para a resolução dos problemas ou aproveitamento das oportunidades, a mente humana vai sendo treinada, e com o tempo vai-se estabelecendo um novo modelo mental, que exige mais criatividade, iniciativa e disposição para a produção de possibilidades* (2007:46). Conclui, o Coaching aliado a programas de gestão por competências são modelos que dão significado á vida das pessoas. *São estruturados para entender as necessidades das pessoas, em que ponto se encontram, para onde*

querem ir e para apoiá-las na missão de encontrar maneiras de viabilizar o alcance das suas metas e consequentemente as da empresa (2007:99).

Outros autores, como Wolk (2007) alargam o sentido do conceito, ao mencionar que *o coaching mais que um treino, é entendido como uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica e também um estilo de liderança, de gestão e condução. Embora prefira que se entenda como um processo de aprendizagem (2007:23).* Caracteriza o coaching ontológico⁷, dizendo que este se interessa pelo *modo particular de ser das pessoas*. Também o descreve como transformacional ou existencial, porque crê que *nada ocorrerá sem transformação pessoal (2007:24)*. É aqui que precisa o conceito como sendo um processo de aprendizagem, ao exemplificar que o que acontece é que há uma mudança no tipo de observador que se é, e por esta razão também se modifica a forma de estar no mundo. Em consequência também os resultados serão diferentes, tratando-se mais de uma aprendizagem do que transformação.

Wolk (2007:24) assume que no seu trabalho de *coach age mais como “provocador” do que como “facilitador”*, explicando que o coaching como processo provocador e desafiante, questiona e ajuda as pessoas e as organizações a debater como devem fazer as coisas, tornando este processo um facilitador de aprendizagens. Neste sentido, *representa uma ferramenta poderosa para desenhar o futuro e gerir um mundo diferente. Ser treinado e aprender a treinar outros constitui uma competência de gestão e um novo estilo de liderança. O líder-coach não só expande as suas habilidades e competências como motiva e enriquece o trabalho de equipa (2007: 25)*. Wolk interessa-se sobretudo pelas pessoas num âmbito muito geral da sua vida. Não coloca entraves às várias especialidades de conhecimento que contribuem para o desenvolvimento do ser humano, como por exemplo a linguística, filosofia, biologia, o pensamento sistémico⁸, inteligência

⁷ O coaching ontológico é uma disciplina que fornece uma maneira diferente de interpretar os seres humanos, a sua maneira de se relacionar, de agir e alcançar os objetivos propostos para si, para as empresas e para a sociedade. <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-o-coaching-ontologico/>.

⁸O pensamento sistémico é uma forma de abordagem da realidade que surgiu no século XX, em contraposição ao pensamento "reducionista-mecanicista" herdado dos filósofos da Revolução Científica do século XVII, como Descartes, Bacon e Newton. O pensamento sistémico não nega a racionalidade científica, mas acredita que ela não oferece parâmetros suficientes para o desenvolvimento humano, e por isso deve ser desenvolvida conjuntamente com a subjetividade das artes e das diversas tradições espirituais.

emocional⁹. Chega assim a uma definição muito completa do coaching: *um processo dinâmico e interativo que consiste em ajudar os outros a alcançar os seus objetivos, colaborando no desenvolvimento do seu próprio potencial. O coach colabora com as pessoas, equipas, empresas, para que encurtam as lacunas no que respeita aos objetivos, tanto pessoais como organizacionais. O seu papel é capacitar os outros, através de múltiplas ferramentas, para que se convertam em melhores observadores de si mesmos e do seu mundo de relações, para que possam obter o máximo de rendimento das suas competências e habilidades* (2007: 27).

Também se aborda um modelo de desenvolvimento focado na figura do *líder-coach que representa um estilo de liderança mais humanizada e mais eficiente, em criar equipas e empresas de alta performance.*, como o compõe Di Stéfano (2005:25). Refere-se a uma humanização da gestão porque crê que um clima organizacional de apoio e desenvolvimento expande o potencial de cada membro da equipa. Coloca ênfase numa sociedade mais competitiva e globalizada, ressaltando a necessidade empresarial de criar e manter equipas de excelência. Acresce que as capacidades de liderança vêm sendo estudadas desde há muito tempo, sabendo-se que estas podem ser treinadas continuamente, e que os líderes bem-sucedidos podem servir como modelos.

1.4.Organizações que promovem o Coaching

A formação académica e a experiência profissional dos coaches é, à partida, diferenciada, querendo isto dizer que se revela de pouca importância a formação de base ou mesmo as atividades profissionais anteriores, onde adquiriu conhecimentos. Porém, é necessário promover a formação específica em coaching, de modo a que os coaches possam ser reconhecidos pela sua prática.

A formação em coaching foi, e continua a ser promovida por várias entidades ou instituições. Além da regulamentação estaria, e permanece em causa a promoção das boas práticas, necessárias para que os coaches beneficiem de uma boa reputação. Contudo,

⁹ A inteligência emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos. GOLEMAN, D. (1995): *Emotional intelligence*. New York, Bantam Books.

também se observa que da multiplicação de organizações, escolas e institutos nasceram modelos distintos que dificultam em parte, a criação do que seria o modelo ideal.

Na pesquisa que realizamos, não podemos deixar de evidenciar Thomas Leonard¹⁰ por ser uma referência na história da formação de coaches e por ter fundado a primeira escola de coaching em 1992, ao reunir uma série de ferramentas filosóficas e outras práticas, que permitiram fazer aflorar o melhor das pessoas e desse modo conseguir mais da vida.

O interesse e o desenvolvimento pelo coaching levaram à criação de várias entidades, um pouco por todo o mundo, que regulamentassem e ensinassem coaching. Destacamos aquelas com maior reconhecimento:

- *A International Coach Federation (ICF)*¹¹, afirma que o *coaching consiste numa relação continuada que ajuda a obter resultados extraordinários na vida, profissão, empresa ou negócios das pessoas. Mediante este conceito o cliente aprofunda o seu conhecimento, aumenta o rendimento e melhora a sua qualidade de vida. Baseia-se numa metodologia de questionamento e de descoberta pessoal, de forma a gerar no cliente um nível superior de consciência e de responsabilização. Ao mesmo tempo, proporciona ao cliente uma estrutura de apoio e de feedback.*
- *A Société Française de Coaching*¹² define *coaching* como o *treino de indivíduos ou equipas para desenvolver o seu potencial e os seus conhecimentos através de objetivos profissionais.*

¹⁰ Thomas J. Leonard é considerado o maior impulsionador do desenvolvimento do coaching pessoal. Em 1992 fundou a primeira universidade, Coach University (Coach U é líder mundial em programas de formação de coaching) e a International Coach Federation em 1994.

¹¹ A *International Coach Federation (ICF)* é uma organização mundial sem fins lucrativos, de adesão individual, formada por profissionais de todas as partes do mundo que praticam Coaching profissional e pessoal. Está presente em mais de 100 países e possui mais de 20.000 membros em todo o mundo. Em Portugal, existe um *chapter* da ICF aprovado a 3 de abril de 2006 (www.icfportugal.com).

¹² A *Société Française de Coaching (SFCoach)* é a organização de referência de coaching profissional em França, fundada em 1996. Dedicada à pesquisa, profissionalização e comunicação da profissão. <http://www.sfcoach.org/>

- A *International Coaching Community* (ICC)¹³ explicita o seu objetivo: *aplicar o Coaching não significa dizer às pessoas o que fazer; mas sim ajudá-las a controlar as suas vidas; ajudá-las a avaliar o que estão fazendo num determinado momento levando em consideração os seus objetivos, sonhos, valores e intenções.*
- A *Asociación Española de Coaching – ASESCO*:¹⁴ *“O Coaching é a arte de trabalhar com os outros, para que eles obtenham resultados fora do comum e melhorem a sua atuação. É a atividade que gera novas possibilidades para a ação e que permite resultados extraordinários no desempenho”.*

As mudanças organizacionais dependem de lideranças e gestores talentosos e estratégicos. Enquanto alguns conhecimentos podem ser alcançados através do estudo das matérias, outros só podem ser adquiridos pelo decorrer do tempo, isto é, através da prática e experiência. Podemos considerar que o coaching é um processo que pode acelerar estes conhecimentos. O coach pode através da orientação, feedback, motivação e também de um incentivo muito particular preparar outra pessoa para ultrapassar vários aspetos decorrentes da vida. E por isso hoje é comum o *coach* ir além e falar-se em tipos de coaching muito variados. Além dos mais conhecidos, como o desenvolvimento da liderança, melhoria da confiança e autoestima, trabalhar a promoção na empresa, gestão de equipas, o coaching tem vindo a tomar lugar em terrenos outrora pouco usuais como por exemplo, a melhoria no *small talk*, a gestão da imagem pessoal, a preparação para falar em público. Existem mesmo coaches especializados em gestão de crises, gestão de carreira feminina, alcançando uma proporção não imaginada até algum tempo atrás. Faz crer que o coaching se tornou indispensável para uma vivência mais rica, profícua e feliz, tanto na vida das organizações como a título pessoal.

O coaching é praticado a vários níveis no mundo empresarial, podendo destacar-se o pessoal, executivo e de equipas.

Independentemente do enfoque que se dá num ou noutro, pois tratando-se de coaching pessoal trabalham-se as temáticas pessoais, enquanto no executivo e no de equipa se

¹³ A ICC é uma empresa sem fins lucrativos registrada em Londres, Inglaterra, fundada por Joseph O'Connor e Andrea Lages em 2001. <https://www.internationalcoachingcommunity.com/pt>

¹⁴ASESCO é uma associação, com sede em Bilbao, criada em 2000, pretende informar e comunicar as características da profissão. <http://www.asescoaching.org/>

abordam os assuntos profissionais ou da organização. Contudo, importa salientar que se trabalha sempre o indivíduo, ou seja a pessoa. Os temas pessoais impactam no trabalho e estes naturalmente que afetam os aspetos familiares.

Assistimos a uma proliferação para outras áreas mais específicas. Assumindo mesmo o nome de uma especialidade. Como por exemplo em relação à família, denominando-se parental, para adolescentes, para mulheres líderes, para relações sentimentais. Outros, abordam os empreendedores, os desportistas, a saúde (como enfrentar uma doença). Surgem ainda outras especialidades, como o coaching para a gestão da mudança, de conflitos, de tempo, de stress, adotando-se a necessidades específicas da atualidade.

O coaching é uma profissão e o coach um profissional. A proveniência destes profissionais é muito variada pois tanto procedem de escolas e institutos que, entretanto, se foram constituindo ao longo destes anos (a partir dos finais dos anos 80), como chegam de outras profissões, e também com enfoques diferentes, como por exemplo sistémico¹⁵, psicanalítico e ontológico da linguagem, da programação neurolinguística¹⁶, análise transacional¹⁷.

Seja qual for a especialidade a que se dedicam, a sua procedência, a orientação teórica e metodológica que seguem, e a definição de coaching que perfilham (uns chamam-lhe ferramenta, processo, outros, metodologia, disciplina, serviço, filosofia, arte), os fundamentos são semelhantes. O objetivo é que a pessoa alcance o que deseja, com o melhor dos resultados.

¹⁵ O coaching sistémico trata da abordagem que não lida apenas com questões que estão na superfície, mas com o que está escondido em “águas profundas” e causa a maioria dos problemas enfrentados pela empresa. <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-sistemico/>

¹⁶ A programação neurolinguística é uma ferramenta que utiliza a linguagem do cérebro para potenciar a comunicação, o comportamento e a evolução humana. <http://inpnl.com/sobre-a-pnl/?gclid=CPH1yfT5s9ICFe0W0wodPe8GNA>

¹⁷ A análise transacional foi criada pelo médico e psiquiatra naturalizado americano Eric Berne, no final da década de 1950. Trata-se de uma teoria da personalidade e uma psicoterapia sistemática que tem como objetivo o crescimento e mudança pessoal. Os seus resultados contribuem com alterações significativas nos comportamentos, sentimentos e pensamentos do paciente e por esse motivo é encarada como filosofia de vida. <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/entenda-o-que-e-analise-transacional-programa-melhoria-continua/>

Nas empresas, o enfoque está em fazer com que as pessoas aprendam por si mesmas, ajudando-as a ter um maior conhecimento das suas capacidades e potenciais. Esta descoberta provoca uma maior clareza na definição de metas, ações mais produtivas e resultados excepcionais.

Tratando-se de uma aprendizagem contínua, permite aumentar os conhecimentos, desenvolver as competências e melhorar o desempenho. Assim, os colaboradores das empresas, sejam diretores, quadros médios ou técnicos, ao maximizarem o seu desempenho, vão aumentar de maneira significativa os resultados das empresas.

Capítulo 2 – Conceitos afins: distinção de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

O recurso a orientação ou ajuda externa é, cada vez mais, constante. Apesar da frequência com que as organizações se referem e recorrem ao coaching existem por vezes confusões, quer pelas semelhanças ou diferenças com outras áreas, nomeadamente em relação ao seu campo de atuação específico.

Importa ter em consideração e saber selecionar em cada circunstância ou momento a prática de desenvolvimento mais adequada, pois conta-se que no mundo empresarial é frequente associarem-se conceitos e práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. Nota-se a coexistência de pontos em comum, como a relação existente entre um profissional e um indivíduo ou equipa e o objetivo de melhorar a performance.

Uma vez que o coaching é ainda muito recente como disciplina autónoma e pouco conhecida do público em geral...com efeito nas empresas, os clientes têm muitas vezes a expectativa de que o coaching seja sinónimo de mentoring, consultoria ou formação...o coaching de vida ...têm a expectativa de que seja um processo parecido com a psicoterapia (Andrade, 2016:29). O meio organizacional está em constante evolução pelo que é acompanhado por novas iniciativas, no que diz respeito às técnicas e modelos de desenvolvimento profissional. A necessidade permanente de atualização das organizações resulta da necessidade de preparar os seus colaboradores para os desafios e mudanças, internas e externas.

A alternância no uso dos termos mentoring, consultoria e formação em livros, artigos, estudos e mesmo em propostas levam-nos a pensar que se tratariam de termos sinónimos ou adaptáveis às circunstâncias. Observa-se ainda que em certas publicações fazem referências a autores que se intitulam de gestor-coach, coach-mentor ou mentor-coach, sem distinções entre as suas práticas como se tratassem da mesma atividade profissional.

As distintas práticas de desenvolvimento identificam-se pela sua definição, público-alvo e objetivos. Porém, a introdução do coach principalmente por meio de consultores externos tem suscitado dúvidas quanto à denominação e definição da prática confundindo-as com outras práticas inseridas nos programas de desenvolvimento como o mentoring, formação e consultoria. Como observado, eu *comecei a ver o mentor-coach*

como um recurso disponível para a promoção de uma renovação profunda e um aprendizado na maioria das organizações e comunidades (Hudson, 1999:5).

Pelo exposto, percebemos a necessidade de um esclarecimento mais preciso a respeito do mentoring, psicoterapia, consultoria e formação, atividades presentes nos programas de desenvolvimento profissional.

A caracterização do processo de coaching exige diferenciá-lo de outros métodos que podem resultar afins, concretamente o mentoring, a psicoterapia, a consultoria e a formação.

Daí a importância da sua distinção.

2.1.Mentoring

Uma das práticas mais associadas ao coaching é sem dúvida o mentoring¹⁸. Por detrás desta prática existe um conceito de aprendizagem em que um indivíduo com mais experiência, frequentemente ligado ao fator de mais idade, pelo menos nas funções ou cargo, talvez a designação mais correta seja a de maior antiguidade, transmite o seu conhecimento sobre o modo como deve ser feita determinada tarefa e sobretudo como agir no mundo empresarial.

O mentoring anda sempre um passo à frente e está relacionado com a aquisição de habilidades num largo prazo, no decurso de uma carreira em desenvolvimento mediante uma forma de assessoria e orientação (Whitmore, 2002:24). É também descrito como *alguém mais velho, de nível hierárquico superior e com mais experiência que transfere, a pessoas que não reportam somente a ele, os seus conhecimentos e formas de como realizar as suas tarefas* (Elorza, 2003:71). Trata-se de um apoio, conselho e até suporte em várias situações.

Pela revisão da literatura observamos que o conceito surge com algumas variantes, conforme a visão de cada autor. *Mentoring pode ser definido como um relacionamento entre um jovem adulto e uma pessoa mais velha, mais experiente, em que o mentor*

¹⁸ Utilizamos o termo mentoring, em inglês, por ser aceite e utilizado no meio empresarial e nas universidades. Pode ser traduzido por mentoria ou tutoria, em português.

proporciona apoio, orientação e aconselhamento para melhorar o sucesso do protegido no trabalho e noutras áreas da sua vida (Kram, 1985:198). Um mentor é um membro veterano da profissão ou da organização que oferece apoio, instruções, retorno da avaliação, aceitação e amizade; cria oportunidades para que o seu protegido possa mostrar as suas habilidades, oferece missões educacionais e desafiadoras e serve como um papel-modelo e conselheiro (Milkovich e Boudreau, 2000:315).

Outros autores, sugerem que o *mentoring* está relacionado com os executivos de alto nível que oferecem orientação e apoio para o desenvolvimento de carreiras das pessoas. Os mentores são, portanto, executivos que aconselham, impulsionam, encorajam e protegem os outros. As funções de *mentoring* estão relacionadas com o avanço na carreira e com aspetos psicológicos do protegido (Sherman et al, 1998:271). Também neste caminho, *mentoring* está orientado para o relacionamento entre colegas seniores e juniores ou pares que envolve orientação, modelos de papéis, partilha de contactos e apoio geral para o desenvolvimento da carreira (Gómez-Mejía, 1995:340). O mentor é alguém experiente na empresa ou na profissão que ajuda o pupilo a abrir portas, fazer contactos (Stéfano, 2005:97). A ideia de um profissional mais experiente e outro mais jovem é recorrente.

A perceção da existência de uma relação próxima é, por várias vezes, referida. *Mentoring* é uma relação entre um novato e um colega de nível superior e que é considerada pelo novato como útil para o seu desenvolvimento de carreira (Ivancevich, 1995:705) ou ainda *mentoring* é uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere o seu conhecimento, sabedoria e experiência a um novato no sentido de o ajudar no desenvolvimento da sua carreira (Chiavenato, 2002:134). No mesmo sentido, os mentores são indivíduos de mais idade e mais experimentados que comunicam a sua experiência profissional e os seus conhecimentos de negócios a candidatos jovens, aprendizes (Launer y Cannio, 2008:25). Neste âmbito explicava a origem do termo, vindo da Odisseia, em que o mentor era o fiel amigo de Ulisses, acompanhando-o até à idade adulta, altura da vida em que estaria plenamente capaz de tomar as rédeas do seu destino. Define como *uma relação profissional entre duas pessoas, normalmente no seio da mesma empresa e tem por objectivo a transmissão de conhecimentos, experiência e competências*. Faz uma menção ao *monitoring*, como sendo uma prática a meio caminho entre o *mentoring* e o *coaching*. Consiste na *contratação de um especialista externo, um consultor, cujo objetivo se centra no desenvolvimento das competências de uma pessoa*

*determinada, a partir de uma base comum de formação técnica e profissional. (Launer, 2007:30). Também se constata outra designação, denominada *tutoria*, que é tradicionalmente uma transmissão de conhecimentos e habilidades de um profissional com mais experiência (Angel y Amar, 2005:26).*

Outras definições assumem um conceito em termos mais gerais, como por exemplo, o mentor é normalmente um membro organizacional experiente e respeitado que, além das suas tarefas correntes, assume a responsabilidade de ajudar membros mais jovens e/ou inexperientes a projectar a sua carreira (Rego et al, 2004:64), o mentor é um indivíduo que ocupa uma posição sénior e que tem um interesse ativo em desenvolver a carreira do protegido (Noe et al, 2002:157). Prosseguindo no mesmo sentido, os mentores são indivíduos com larga experiência e conhecimentos que se empenham em proporcionar apoio superior e mobilidade nas carreiras dos seus protegidos (Raggins e Cotton, 1999:529).

*Outros autores, atribuem ao mentor um papel que este tem em conjunto com as suas responsabilidades na empresa. Aliando duas funções, *orientar o mentorado no processo de aprendizagem e desenvolvimento*, ou seja, a passagem de conhecimentos, em coerência com o seu papel e potencial na organização. Definem mentoring, como um processo contínuo visando desenvolver o potencial de profissionais escolhidos (mentorados) através da transferência de conhecimento e Know-how de profissionais mais experientes (mentores) (Dinsmore e Soares, 2007:73).*

*Ou ainda, *pessoa provida de posição de poder que faculta aconselhamento ou leva as suas realizações à atenção de outras pessoas com poder na empresa (Fagenson, 1989:312) e uma definição, muito própria, sob a forma de pergunta: O que é um mentor? Um amigo, um colega, um colega, um conselheiro, todos num só. Um mentor é um amigo no sentido em que se preocupa em que os melhores interesses da pessoa sejam prosseguidos. É um colega que não tem receio nem relutância em dizer à pessoa o que ela tem necessidade de ouvir, mesmo que não o deseje. É um conselheiro que procura perscrutar o futuro e atentar nas necessidades futuras da pessoa (Baldoni, 2003:151).**

Pode ainda ser abordado de forma mais específica, como sendo a transferência de saber, centrado na cultura organizacional e nos aspetos operacionais da empresa, em que o sujeito passivo recebe instruções de como trabalhar numa determinada organização (Pereira, 2007:28). No mesmo sentido, é um processo de aprendizagem pessoal através

do qual o mentor é alguém interno da organização e com alto conhecimento tanto técnico como das políticas e culturas corporativas. Este investe o seu tempo e transmite o seu conhecimento para que o outro se integre e desenvolva profissionalmente dentro da organização (Villa y Caperán, 2010:65).

Dentro dos mesmos moldes, é a transmissão de conhecimentos, técnicas e experiências a um pupilo, por alguém que tem larga experiência prática de âmbito laboral e da cultura da empresa, e que se desenrola segundo o regulamento interno da empresa, sem uma duração determinada podendo ir desde a fase júnior a uma fase veterana dentro da empresa. (Cárdenes y Quesada, 2007:11,12)

Outros autores, embora prossigam a mesma linha de orientação, reforçam que *o mentoring persegue um objetivo mais elevado: a integração dos membros da organização em todos os aspetos e especialmente no desempenho das suas funções. As empresas promovem a formação voluntária de pares mentor-discípulo para facilitar o desenvolvimento dos seus executivos jovens (discípulos), assessorados e apoiados por executivos de ampla experiência (mentores). O mentor não interfere na relação entre discípulo e o seu chefe, e deve manter a integridade deste* (Menéndez y Worth, 2002:84, 85).

Percebemos a existência de três intervenientes com ganhos distintos: o mentor tem um papel ativo, associado naturalmente a um profissional de prestígio, partilha informações e experiências, competências técnicas e outras como de relacionamento e condutas. Ao oferecer conselhos, tem influência na tomada de decisões, como por exemplo no desenvolvimento do plano de carreira do discípulo. Este, vê-se acarinhado, motivado pelo exemplo e mais confiante e qualificado. O que se vai refletir na realização das suas ações. Para a empresa, os ganhos são excelentes. Ao facilitar este convívio especial está a alimentar uma cultura de empresa mais forte, mais confiante e conhecedora dos valores para a próxima geração. As metas a alcançar poderão estar mais facilitadas e ainda pode auxiliar nos planos de sucessão.

Parece-nos que embora os termos empregues tenham como destinatários únicos o destinatário e a organização, o processo é semelhante porquanto se refere a existência de uma pessoa mais experiente na empresa que transmite os seus conhecimentos a outra mais nova, para que esta possa evoluir e dar seguimento ao pretendido pela empresa.

Podemos concluir que o mentoring se centra sobretudo no desenvolvimento das carreiras profissionais, já que transmite conhecimentos, experiências, padrões de comportamentos e naturalmente uma rede de contactos. Trata-se, pois, de uma parte importante no planeamento de uma carreira profissional. Por outro lado, indica que está relacionado com as necessidades organizacionais. Ao desenvolver as carreiras, está a preparar as organizações para os novos desafios que enfrentam, a fim de que estas alcancem os seus objetivos.

2.2. Psicoterapia

Pela relevância dada à psicologia, há autores que referem especificamente a psicoterapia e a ligação próxima desta ao coaching. Enquanto outros sustentam que o que interessa são as competências e a experiência do *coach*.

Interessa, pois, clarificar o conceito e a sua aplicação. A psicoterapia está normalmente associada *a imagens de fraqueza, desequilíbrio, doença, ou seja, orientada para as patologias* (Rego *et al*, 2004:71). *Trata de curar um processo patológico. Passar de uma fase de enfermidade a uma fase de saúde* (Cárdenes Y Quesada, 2007:11)

Tendo por base a resolução de traumas e a compreensão de sentimentos antigos, normalmente com a duração de anos ou até grande parte da vida, *centra-se em problemas emocionais, situações passadas ou experiências traumáticas*. Mencionam também o conselho psicológico ou *counselling*, mas baseando-o num processo educativo. Isto é, *fazendo referência a um tipo de intervenção orientada à resolução de problemas de conduta, a um nível menos profundo que a psicoterapia*. Explicitam a sua aplicação fazendo a ligação a problemas de stress ou no trabalho. (Menéndez y Worth, 2002:77,79).

A psicoterapia é abordada dentro de um registo médico, *mexendo com a estrutura psíquica do indivíduo, fazendo a ligação entre a situação passada e o momento presente, não sendo necessário estabelecer previamente os objetivos que se pretende alcançar e a sua duração pode ser muito longa* (Pereira, 2007:28). Numa definição mais alargada, dirige-se a pessoas que sofrem ou *apresentam disfunções patológicas*. Tem em conta *todos os aspetos da vida do indivíduo*, indo ao passado para explicar os problemas presentes. Basicamente a terapia trata os problemas sem um tempo determinado, mas

coloca o enfoque no tipo de energia, porquanto o *terapeuta apresenta uma presença tranquila, serena, pensada e enigmática* (Launer y Cannio, 2008:26). Não se estranha já que a maior parte das terapias para uma melhor compreensão dos comportamentos procura as *causas no passado dos indivíduos* (Launer, 2007:31).

O coaching pode ter resultados terapêuticos, no sentido de melhoria do estado da pessoa e na expressão da relação com os outros, mas não é comparável o papel do *coach* ao profissional que exerce psicoterapia. *O método analítico da psicoterapia integra os fenómenos patológicos e por sua vez os sintomas neuróticos* (Wolk, 2007:28). Embora possa existir métodos que se assemelham, a diferença centra-se no campo de aplicação, pois a terapia trata de *apaziguar um sofrimento ou mal-estar psíquico, que afeta a estrutura psíquica mais profunda da pessoa* (Angel y Amar, 2005: 28).

2.3.Consultoria

O recurso à consultoria, nomeadamente a empresas de consultoria, que podem ter carácter consultivo financeiro, fiscalista, de auditoria ou ainda de comunicação ou publicidade é bastante comum. *A consultoria circunscreve-se no âmbito de oferecer soluções e conselhos* (Villa y Caperán, 2010:65). Trata-se na maior parte das vezes de necessidades de avaliação ou de mudanças que as organizações sentem necessidade de fazer face às conjunturas que atravessam. *Conselhos específicos e indicar vantagens e desvantagens nas escolhas, utilizada para imputar conhecimentos e experiências* são características desta prática. Em relação ao aconselhamento refere que este *analisa os resultados em conjunto com o cliente e indica quais as alternativas possíveis perante o perfil do cliente e dá conselhos sobre o caminho a seguir* (Pereira; 2007:28). Embora diferencie as duas práticas, dá pouca relevância à sua distinção, pois a indicação de conselhos é apontada como comum a ambas as práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Também outros autores propõem o mesmo tipo de raciocínio. Distinguem o trabalho do consultor como aquele que *aponta processos efetivos e sugere soluções* enquanto o *counselling* é um *processo que pode ser aconselhamento de carreira, onde se faz o planeamento estratégico de carreira; ou counselling emocional, aplicado por psicoterapeutas, com o propósito de ajudar a resolver questões emocionais* (Stéfano, 2005: 97). Na mesma linha de pensamento, a consultoria nas empresas é definida como

a contratação dos serviços de especialistas que trazem os seus conhecimentos e experiências, com o objetivo de aumentar o rendimento da empresa enquanto o aconselhamento (counselling) é uma relação entre um cliente e um terapeuta, em que este trata de identificar os elementos que geram mal-estar, bloqueios ou limitações que tornam a pessoa infeliz (Launer, 2007:30). A consultoria pauta-se sobretudo por conselhos ou recomendações e neste caso o especialista conhece bem o sector de atividade. Tem funções bastante demarcadas como se indica: calibra e compara as melhores práticas realizadas pela concorrência, analisa as evoluções e recomenda ações para as quais a sua intervenção resulta necessária. Além disso o consultor ocupa uma posição elevada, no sentido em que está por cima e não no mesmo nível. Ele é quem sabe e o cliente escuta. Transmite recomendações e o cliente decide aplicá-las ou não (Launer y Cannio, 2008:24).

Seguindo o mesmo sentido, o consultor tem um perfil mais corporativo. Estabelece as orientações sobre o que se deve realizar, mas não há nenhum tipo de motivação ou de ajuda pessoal para quem recebe o serviço (Menéndez y Worth, 2002:80). De um modo mais pragmático, a consultoria é definida como dar a solução a um problema da empresa segundo a qual é feito um diagnóstico seguido de uma solução confiável (Cárdenes Y Quesada, 2007:11).

2.4.Formação

À formação chamamos tradicionalmente a relação que existe entre professor (formador) e aluno. O que se denomina de formação convencional comporta normalmente, alguém que ensina para que outro aprenda, como um sistema que auxilia na aquisição de conhecimentos (Rego et al, 2004:72). Com o mesmo entendimento, a transmissão de conhecimentos teóricos, de um professor para vários alunos (Cárdenes Y Quesada, 2007:11) ou a formação busca a transmissão de conhecimentos através de um especialista (Villa y Caperán, 2010:65).

Outros autores, atentam no método usado, dizendo que este é dedutivo, magistral ou interativo. Neste sentido, a formação tem como objetivo transmitir conhecimentos, servindo-se de diversas ferramentas pedagógicas que podem variar em função da matéria e do perfil do recetor (Launer: 2007:30). O formador adota uma posição elevada,

de *professor* (Launer y Cannio, 2008:24) para transmitir conhecimentos que podem ser orais ou por escrito. Também afloram outra prática como a supervisão, em que esta atividade se *desenrola junto a um profissional mais experimentado*, servindo sobretudo para *confrontar práticas e assimilar novos métodos*. *É um método didático, desenhado para adquirir uma maior capacidade pessoal no exercício de uma profissão de prestação de serviços* (Launer y Cannio, 2008:26).

Nesta prática de desenvolvimento, a organização assume um papel principal ao propor unilateralmente *esta transmissão de conhecimentos do formador, integrada na cultura da empresa, destinada a qualquer nível hierárquico e em que o grupo é trabalhado em conjunto* (Pereira, 2007:28). A formação integra várias vertentes, desde funcionais, operativas, comerciais, entre outros. Esta técnica, normalmente facultada em grupo tem as suas vantagens como é referido adiante. A formação, também chamada por alguns autores de training, *é necessária e muito efetiva, mas estão focados no alcance de objetivos coletivos, seja de uma empresa ou de um grupo de pessoas* (Menéndez y Worth, 2002:78)

Quadro 1- Principais diferenças entre Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

	Mentoring	Psicoterapia	Consultoria	Formação	Coaching
Definição	Relação profissional entre duas pessoas tendo como objetivo a transmissão de conhecimentos, experiências e competências interpessoais. Estabelece-se, normalmente, no seio da Empresa em que o mentor é o profissional mais experiente e aconselha o mentee, o mais inexperiente, no desenvolvimento da carreira profissional.	Processo médico entre o psicoterapeuta, (ou psicólogo) e o paciente (cliente). Trata das disfunções patológicas.	Serviço profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. Estabelece-se entre o consultor (ou empresa de consultoria e a Empresa.	Relação existente entre o Professor e o aluno. Transmissão de conhecimentos numa área específica.	Relação de parceria entre o <i>coach</i> (prestador de serviço) e o coachee (o cliente) que visa alcançar as metas desejadas do coachee através da orientação do <i>coach</i> com recurso a diversas metodologias e ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Público- Alvo	Profissionais de elevado potencial, mas que precisam de ajuda para ascenderem a elevados desempenhos e posições.	Indivíduos com problemas relacionados com a mente (desde pequenas dificuldades até grandes patologias).	Empresas ou Gestores que solicitam aconselhamento	Indivíduos interessados em aprender determinada matéria.	Indivíduos com vontade e necessidade de desenvolver e melhorar as suas competências pessoas e/ou profissionais.
Objetivos	Aconselhar os profissionais mais jovens e/ou inexperientes a projectar a sua carreira profissional. Dar a conhecer as suas experiências e ajudar no percurso profissional.	Restabelecer a qualidade de vida do paciente através de processos que visam sanar dificuldades e patologias.	Definir a melhor solução para alcançar os resultados mais eficazes e eficientes, no contexto da realidade empresarial.	Aprender conceitos e metodologias sobre determinados assuntos ou matérias.	Orientar as pessoas de modo a atingir os seus propósitos profissionais e de vida; Desenvolvimento de competências; Orientar as pessoas para a descoberta do que desejam da vida e a gerar as suas próprias soluções.

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 - Características e competências do *Coach*

3.1. Os antecedentes acadêmicos e profissionais do *Coach*

A profissão de coach ou a atividade profissional de coaching, apesar da existência de importantes e variadas escolas de formação, associações, institutos, não tem ainda um reconhecimento oficial como profissão. Isto é, se a compararmos a outras mais tradicionais como a medicina, direito, engenharia ou a outras que se podem considerar próximas, como a psicologia.

Apesar desta constatação, podemos considerar esta atividade como uma profissão em constante evolução. À semelhança de outras, continua a progredir, acompanhando as exigências temporais e circunstanciais.

Na verdade, os coaches chegam ao coaching possuindo muitos outros conhecimentos e competências profissionais. As suas formações são em áreas tão distintas que merece a pena revelar. A formação e o exercício de outras profissões só vêm ainda mais potenciar e dar relevo ao coaching. Nesta reflexão, permitimo-nos dizer que quando profissionais ligados ao direito, à política, à economia, à docência, aos recursos humanos, às relações públicas, à psicologia e tantas outras, se tornam coaches é porque reconhecem no coaching competências suas, mas com outro alcance.

Os autores que investigam esta temática fazem notar ser essencial que o coach desenvolva as competências profissionais da atividade de coaching. O aparecimento de novas escolas e institutos são uma constante, permitindo constatar que a formação nesta área mantém um ritmo contínuo e acelerado. Este é essencial tanto na atualização de novas metodologias como na compreensão das mudanças organizacionais, cada vez mais céleres. *O coach requer competências únicas e singulares, deve possuir certas habilidades, valores e comportamentos para poder conduzir e incentivar talentos na organização* (Chiavenato, 2002:80). Saber ouvir é uma das mais importantes sendo a base de qualquer orientação, acompanhada de uma atitude de humildade para que possa estar recetivo a novos conhecimentos e experiências.

Outros autores compõem uma série de competências como sendo básicas para a atuação do coach. Chamam-lhes *habilidades de carácter, relacionais, de mediação, de sabedoria, conclusivas, de acção* (Cloke & Goldsmith, 2002: 171,172).

Outro ponto de vista, refere que as competências básicas *são eminentemente comportamentais, não são traços de personalidade ou de gestão, mas significam um conjunto de ações e comportamentos identificáveis que o coach deve desempenhar e que proporcionam certos resultados* (Whetten & Cameron, 1991:8,9,10). Assumem que estas habilidades devem estar fortemente ligadas entre si, proporcionando deste modo maior eficácia ao coaching. Assim, o *coach* eficaz deve conseguir ajustar três aspetos: no primeiro a *gestão da tensão*, nomeadamente em relação à gestão da urgência na mudança e inovação, gestão do tempo e na delegação; no segundo: *o desenvolvimento da auto-atenção* para definição de valores e prioridades, identificação dos estilos de comportamento e avaliação das atitudes quanto à mudança; e no terceiro: *a resolução criativa de problemas* a fim de desenvolver a inovação nas pessoas. (Whetten & Cameron, 1991:17).

Quanto ao domínio de determinadas competências que se revelam importantes para se ser um bom coach e consideradas efetivamente indispensáveis para o exercício da profissão, são referidas as técnicas da *escuta ativa, destreza em fazer perguntas abertas, saber gerar orgulho e reconhecimento, estabelecer boas relações, gerar confiança, não julgar, ser prudente e desafiante, saber adaptar-se à agenda do cliente, ser motivador e capaz de oferecer apoio para conseguir o compromisso, ser um grande observador* (Gonzalez, 2003:86).

Outros autores, especificam as competências técnicas comuns do coach como por exemplo: *acompanhar o coachee em todo o processo de reflexão interior, de mudança de comportamento ou de tomada de decisão; comunicar através da sua capacidade de escuta, tomando em consideração opiniões diferentes das suas, da sua capacidade de empatia, colocando-se na posição do outro, mas também da sua capacidade de dar feedback imediato; gerir em simultâneo, de forma equilibrada, o apoio e o desafio a dar ao coachee durante todo o processo; motivar, ou seja, colocar o coachee em ação; ser profissional, o que implica a preservação da confidencialidade, da imparcialidade e da atenção pelo impacto de todo o processo* (Pereira, 2007:47).

Com um sentido semelhante também é referida a postura de saber estar e do saber fazer do coach. Esta atitude está na base do contrato de coconstrução do coaching em que o *coach* está concentrado no *desenvolvimento e autonomia do cliente* e põe as suas competências ao serviço deste. O saber estar também é caracterizado pela *serenidade, a confiança em si mesmo, a coerência interna, o otimismo e a capacidade para tolerar a incerteza e as preocupações do outro*. O conhecimento e bom uso das ferramentas são indispensáveis a uma boa prática como se revela: *A perícia é importante em vários níveis: técnicas de escuta e de questionamento para compreender a problemática e penetrar no marco de referência e nos desafios do outro; capacidade de diagnóstico para identificar as necessidades; competências relacionais para analisar fatores e fortalecer a aliança, reestruturações cognitivas e técnicas de repensar para abrir novas perspectivas e permitir a mudança, tarefas entre as sessões e acompanhamento na ação*, entre outras. Igualmente mencionam o saber fazer do *coach*, como essencial *para evitar o impulso de fazer ou dizer, para poder libertar-se da técnica, apoiar-se no silêncio, deixar lugar aos elementos inexplicáveis e proveitosos da relação, saber estar e deixar o papel central ao cliente* (Angel y Amar, 2005:77).

3.2.A caracterização do coach

Será que qualquer um pode ser *coach*? Ou melhor dizendo, fazer coaching? *Ser coach exige características da personalidade muito específicas e muito mais vocação profissional do que na maioria das outras práticas de desenvolvimento* (Pereira, 2007:46). Outro autor, manifesta que são as atitudes o mais importante que um bom *coach* necessita ter para com o seu coachee. Regista o *conhecimento específico sobre o conteúdo da área que trabalha, interesse real pelas pessoas, habilidade para comunicar claramente, paciência com a aprendizagem, empatia e entendimento com os outros, tolerância com os erros de aprendizagem, sentido de humor, habilidade para tratar cada pessoa como única e respeito*. Resumindo-as numa *atitude positiva, paixão pelo que faz e na grande dose de capacidade de relacionamento e inteligência emocional* (Gonzalez 2003:84).

Outros autores também se interrogam sobre o perfil do *coach*. Chegam à conclusão que não há uma resposta estandardizada. Tendo em conta que os clientes têm necessidades

diferentes torna-se difícil criar um retrato único de um *coach* que reúna todas as características essenciais. No entanto, encontram pontos comuns nos profissionais de coaching, que se revelam fundamentais para os classificarem como bons coaches. Como por exemplo, *gostar genuinamente de se relacionar com pessoas*, onde percebemos que o relacionamento é vital para que o processo de coaching obtenha sucesso; *ser paciente*, perceber as diferenças dos clientes e acompanhar o ritmo de cada um; *ser flexível*, aos acontecimentos e às necessidades do cliente sem perder de vista o objetivo; ter segurança, quanto às metodologias usadas durante o processo de coaching usando os conhecimentos e as experiências adquiridas; *conhecer o funcionamento das organizações*, ou seja manter-se atualizado em relação às políticas da empresa e ao mercado de trabalho; *ter coragem*, para questionar o cliente analisando o que o impede de atingir as suas metas e levando-o a gerar mudanças no modo de pensar e agir (Dinsmore e Soares, 2007:24,25)

Apostando num caminho semelhante, as características aparecem relacionadas entre si. Por exemplo, *a empatia, o gosto pelo relacionamento, a competência na escuta e a inteligência emocional pertencem a um espaço comum*. A estas somam-se *o respeito pelas diferenças, visão para inspirar elevados ideais e objetivos, destreza no manejo de perguntas abertas, gosto pela descoberta, paixão pelo desenvolvimento dos outros, confiabilidade, geração de orgulho e reconhecimento, prudência, capacidade de adaptação e ajustamento, perseverança, capacidade de observação, disciplina e rigor* (Rego e al, 2004:224).

As características pessoais do indivíduo surgem aliadas às competências de um bom *coach*. É possível elencar várias, sem fazer distinção quanto ao seu nível de importância ou ao facto do *coach* as possuir todas. Não é isso que está em causa, mas sim quais são as características a ter em conta, como a *harmonia, clareza, confidencialidade, gestão das emoções, do tempo, criatividade, desafio, escutar, estabelecer e planear metas, estrutura, imparcialidade, interesse, intuição, uso de metáforas, manter a agenda do cliente, paciência, saber perguntar, reconhecer os resultados e ser consciente deles, responsabilidade, silêncio, solicitar informação, uso da linguagem do cliente, validação dos valores do cliente, visão, visualizar* (Menéndez y Worth, 2002:56).

Seguindo a mesma linha de pensamento, pergunta-se o que se espera de um coach? No processo de coaching, o *coach* conta com as suas competências, demonstrando várias características com por exemplo, *o conhecimento de ferramentas de diagnóstico e análise; a facilidade em gerar novos pontos de vista; a criação de um ambiente de*

confidencialidade, confiança e diálogo, indispensáveis a um relacionamento com o *coachee*; *transforma o coachee no protagonista do processo*, ao fazê-lo entender que é este quem estabelece as metas e as soluções; *sabe usar o silêncio como ferramenta*; a fim de criar espaço para reflexão; tudo isto num *compromisso pessoal* em que se propõe *estimular, acompanhar e desafiar o coachee* para que alcance aquilo a que se comprometeu (Cárdenes y Quesada, 2007:13).

A prática do coaching tem a ver com aspetos emocionais que não são fáceis de ensinar: têm-se ou não se têm, e apesar de existirem muitas empresas e institutos a ministrarem cursos nesta área, *o trabalho do coach não depende somente de uma determinada formação e da aplicação prática: uma parte importante do desempenho do coach efetua-se com o coração*. São assim referidas na *relação coach-coachee* algumas características essenciais como a *confiança*, a *segurança na descrição no que respeita ao segredo profissional* e a *existência de uma comunicação sincera, aberta e fluída* (Launer, 2007:102).

Haneberg (2006:9) realizou um estudo em que colocou a seguinte questão: “*Quais são as habilidades mais importantes para ser um bom coach?*” O estudo deu lugar a uma divisão por categorias e em função destas foram elencadas habilidades para cada uma delas. Apresentamos, seguidamente, de modo explicativo o resultado desta abordagem.

Quadro 2 - Comunicação

Categoria	
Comunicação	
Habilidades	Escutar
	Ser direto
	Dar feedback
	Ser empático
	Fazer as perguntas corretas
	Ser discreto
	Relacionar experiências
	Encorajar
	Gerar expectativas
	Relacionar a informação
	Gerar confiança

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 - Motivação do Cliente

Categoria	
Motivação do Cliente	
Habilidades	Melhorar a motivação para a mudança ou ação
	Facilitar a mudança ou a transição
	Crer na capacidade do cliente
	Melhorar a capacidade do cliente para receber coaching

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4 - Auto Gestão

Categoria	
Auto Gestão	
Habilidades	Ser curioso
	Evitar fazer juízos
	Ser humilde
	Deixar de lado a agenda pessoal
	Ser autoconsciente
	Estar totalmente presente

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 - Competências Técnicas

Categoria	
Técnicas	
Habilidades	Desenvolver teorias da motivação
	Implementar práticas e ferramentas de coaching
	Aumentar o conhecimento da empresa
	Desenvolver estratégias e planos
	Encorajar
	Contratar

Fonte: Elaboração própria

As categorias selecionadas procuraram abranger as áreas de atuação e deste modo diferenciá-las. Em cada categoria elencou um conjunto de habilidades, escolhendo-as como sendo as mais importantes. O objetivo era chegar à conclusão quais as habilidades que distinguiriam e fariam de um coach, um bom coach.

Outros autores, questionam a profissão em si, referindo que *não existe a profissão coach sem mais, um coach é um produto final obtido de uma forma de pensar, uma forma de*

*fazer e uma forma de comunicar ao largo de múltiplas experiências e profundo interesse pela aprendizagem contínua...*destacando como competências chave de um coach: *a liderança*, isto é ter a capacidade de visionar estratégias e soluções; *o desenvolvimento de colaboradores*, fixando objetivos claros, prioridades e promovendo feedback; *empatia*, fundamental para entender o outro; *flexibilidade*, elementar para trabalhar com pessoas, ambientes, problemas e situações diferentes ou ainda adaptar-se a pessoas individuais ou em grupo; *assertividade*, claro nos diálogos e confiança na relação com os outros; *inovação*, capacidade em promover soluções arrojadas; *impacto e influência*, capacidade de persuadir e entusiasmar os outros a alcançar objetivos; *autocontrole*; de comportamentos e cuidados nas respostas, para garantir que o processo seja um êxito (Villa y Caperán, 2010:76,77).

Na literatura observam-se semelhanças, sendo habituais as referências a determinadas características pessoais. Como por exemplo, ser empático e respeitador das opiniões dos outros, a que se soma naturalmente uma mente aberta. Parece-nos ser uma ligação instintiva a quem tem facilidade nas relações interpessoais, disponibilidade para os outros, ser carismático, íntegro, confiante em si mesmo e por isso autêntico e autónomo. Ao mesmo tempo, otimista e criativo, não deixando de lado o rigor. Ser equilibrado psicologicamente parece ser o somatório de todas estas características.

3.3.O coach e a realidade empresarial

Também se aborda o facto do coach dever ser um conhecedor da realidade empresarial e das suas flutuações constantes. Ambos os campos são importantes, as competências abordadas e os conhecimentos empresariais. Assim, traçam um perfil baseado em alguns elementos dos quais se destacam: *uma maturidade pessoal e profissional, cimentada num equilíbrio pessoal, uma experiência vital e um percurso profissional pertinente* (Angel y Amar, 2005: 78).

Quanto à experiência no contexto empresarial consideram que a sua maior importância radica em conhecer o *contexto organizativo e os seus desafios*. Ainda outros, como *partilhar o marco referencial do cliente, compreender o tipo de problemática, ser um fornecedor de alternativas e acompanhar o cliente no processo de mudança, uma ética*

sólida e tendo a especificidade do modelo de orientação que se requer *uma formação específica em coaching* (Angel y Amar, 2005: 79).

3.4.A Formação em Coaching

Como foi referido anteriormente, a atividade de coaching alcançou um desenvolvimento notório, nascendo a necessidade de a regulamentar. A *International Coaching Federation* (ICF)¹⁹ definiu um conjunto de onze competências chave para que o *coach* possa exercer corretamente a profissão.

A ICF defende 11 Competências Centrais para o Coaching profissional:

1. **Princípios éticos e profissionais** – Compreender o código de conduta e as Boas Práticas do Coaching (os standards e ética de Coaching e capacidade para) e aplicá-los, adequadamente, em todas as situações de Coaching;
2. **Contrato de Coaching** – Capacidade de compreender o que é exigido na interação específica de Coaching e de chegar a acordo com o novo cliente sobre o processo de Coaching, as suas regras de limites (e de relacionamento);
3. **Confiança com o cliente** – Capacidade de criar um espaço seguro, um ambiente favorável, que permita progressivamente o respeito mútuo e a confiança;
4. **Presença** – Capacidade para ser plenamente consciente e criar espontaneamente um relacionamento com o cliente, empregando um estilo aberto, flexível e confiante;
5. **Escuta ativa** – Capacidade de se concentrar totalmente naquilo que o cliente está a dizer ou a omitir, de forma a compreender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente e para apoiar a autoexpressão desses conteúdos (do cliente);
6. **Perguntas Poderosas** – Capacidade de fazer perguntas que revelem informações necessárias para o máximo benefício do relacionamento de Coaching e do cliente;
7. **Comunicação direta** – Capacidade de comunicar eficazmente durante as sessões de Coaching, bem como de utilizar a linguagem que tiver o maior impacto positivo no cliente;

¹⁹ Thomas Leonard criou a *Internacional Coaching Federation* (ICF) em 1995 como uma organização sem fins lucrativos para coaches, a fim de se apoiarem uns aos outros e fazer crescer a profissão. <http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=741&navItemNumber=615>

8. **Desenvolvimento da consciencialização** – Capacidade de integrar e avaliar com precisão as fontes múltiplas de informação, e para fazer interpretações que ajudam o cliente a ganhar consciência e, consequentemente, a alcançar os resultados pré-estabelecidos;
9. **Definição de planos de ação** – Capacidade de criar com o cliente oportunidades de aprendizagem contínua, durante o Coaching e nas situações trabalho / vida, e para proporcionar a tomada de novas ações que irão conduzir eficazmente aos resultados de Coaching pré-estabelecidos;
10. **Planeamento e estabelecimento de objetivos** – Capaz de desenvolver e manter um plano eficaz de Coaching com o cliente;
11. **Acompanhamento do progresso e auto-responsabilização** – Capacidade para manter a atenção sobre o que é importante para o cliente, e para deixar responsabilidade ao cliente para tomar medidas.

Por sua vez, a *International Coaching Community* (ICC)²⁰ defende as seguintes Competências de Coaching

a. Gerais:

1. Compreender e seguir as diretrizes éticas e os padrões do ICC;
2. Trabalhar sempre para oferecer ao cliente mais opções;
3. Fazer uma distinção clara entre o conteúdo e o processo do cliente, isto é, qual é o problema e como representá-lo.

b. Conhecimento:

4. O fundo do Coaching;
5. Os critérios para testar o processo e as metas de resultado;
6. Distinção do Coaching de aconselhamento, terapia e consultoria;

²⁰ A ICC é uma empresa sem fins lucrativos registada em Londres, Inglaterra, e fundada por Joseph O'Connor e Andrea Lages em 2001. <https://www.internationalcoachingcommunity.com/pt>

7. Familiaridade com o vocabulário de Coaching.

c. Relacionamento:

- 8. Constrói um relacionamento de respeito e confiança com o cliente;
- 9. Criar uma parceria entre iguais, em sinergia com o cliente;
- 10. Trabalhar para que o cliente seja responsável pelo processo e tarefas de Coaching;

d. Escuta:

- 11. É completamente presente e atencioso durante o processo de Coaching, ouvindo e apoiando a autoexpressão do cliente, com foco na agenda do cliente;
- 12. Estar em contacto e prestar atenção à sua intuição;

e. Autogestão:

- 13. Manter a sua própria perspetiva e não se deixar influir pelas emoções do cliente;
- 14. Ser sensível aos sinais não-verbais do cliente;
- 15. Avaliar e distinguir as diferentes mensagens que o cliente dá;

f. Dúvidas e Perguntas:

- 16. Ajudar o cliente a definir a situação atual detalhadamente;
- 17. Suportar a crescente autoconsciência o cliente;
- 18. Elaborar questões fundamentais que provocam a percepção, descobertas e ação;
- 19. Utilizar diferentes perspetivas para reestruturar e esclarecer a experiência do cliente;
- 20. Fornecer feedback claro e articulado;
- 21. Tornar o cliente consciente da incongruência entre pensamentos, emoções e ações;

g. Comentários:

- 22. Mostrar ao cliente os hábitos que tem e apoiar qualquer mudança;
- 23. Comemora o sucesso do cliente;
- 24. Mostrar ao cliente os pontos fortes deste e apoiar os seus recursos;

h. Objetivos, valores e crenças:

- 25. Trabalhar com o cliente para superar crenças limitadoras;
- 26. Descobrir os valores do cliente e fazer com que o cliente se consciencialize deles;
- 27. Não impor os próprios valores;
- 28. Pedir ações que levarão o cliente para os seus objetivos;
- 29. Trabalhar com o cliente para esclarecer os seus objetivos e verificar se são congruentes com seus valores;

i. Planear ações e tarefas:

- 30. Criar oportunidades de aprendizagem contínua para o cliente;
- 31. Dar tarefas adequadas para o cliente, para desafiá-los e movê-los rumo aos objetivos;
- 32. Ajudar o cliente a desenvolver um plano de ação mensurável com prazos apropriados;
- 33. Fornecer desafios que levam o cliente além das suas limitações percebidas;
- 34. Manter o cliente responsável pelas tarefas e ações mutuamente acordadas.

Considerando as competências indicadas pelas duas maiores organizações profissionais de certificação em coaching do mundo, a ICF e a ICC, podemos observar que tanto as competências como as características do *coach* são fulcrais para um processo de coaching.

As exigências explanadas pelas organizações de certificação relativamente às competências, permite-nos concluir que estas são merecedoras de reflexão, sendo demonstrativas de que o coach deve dominar com destreza os conceitos, as técnicas e as

ferramentas adequadas para as suas funções. Não esquecendo de seguir os deveres deontológicos.

Por sua vez as características pessoais, como vimos analisadas na literatura, revelam-se fundamentais para o processo de coaching na medida em que sem estas não seria possível o comprometimento necessário para alcançar os objetivos propostos. Para que o coachee possa sentir confiança no processo, o coach deve ser detentor de características de personalidade muito específicas tais como integridade, honestidade, transparência, equidade, respeito, empatia, a título de exemplo.

O coach deve então possuir determinadas características e competências profissionais específicas para ser bem-sucedido num processo de coaching, além de, na nossa opinião, uma forte vocação para a prática do coaching.

3.5.O ensino universitário do coaching em Portugal e Espanha

Torna-se cada vez mais evidente o interesse e o crescimento do coaching nas universidades. Embora o ensino continue a focar-se numa vertente teórica da transmissão de conhecimentos e experiências, são muitos aqueles que procuram um estudo mais aprofundado do impacto do coaching nos indivíduos e nas organizações. São frequentes os enfoques na liderança e coaching com o propósito de proporcionar aos alunos competências de comunicação e habilidades interpessoais indispensáveis para os relacionamentos eficazes tanto a nível pessoal como organizacional.

Contamos com alguns exemplos:

A Católica Lisbon School of Business e Economics²¹ e a Nova School of Business e Economics²², que estão entre as trinta primeiras no ranking das melhores escolas de negócios da Europa, oferecem um programa de MBA, onde as competências de coaching são integradas no programa de liderança.

Na Universidade Lusófona²³ o curso de Gestão de Pessoas e Governo das Organizações incluem nos seus planos curriculares a temática da liderança e do coaching nas

²¹ <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/executive-education/open-programs/learning-groups>

²² <http://leadership.novasbe.unl.pt/our-activities/consulting-coaching-training-executive-sabbaticals>

²³ <http://www.universia.pt/estudos/ulht-lisboa/coaching-executivos/st/162804>

organizações. No Instituto Politécnico de Leiria a criação de uma pós-graduação em Liderança e Executive Coaching, passando posteriormente para a Dom Dinis Business School²⁴ com um novo reforço na temática do Coaching. No Instituto Politécnico do Oeste²⁵ iniciou-se a pós-graduação em Liderança e Coaching.

Em Espanha, a Universidade Complutense de Madrid criou a primeira Cátedra Extraordinária de Coaching e Gestão em conjunto com o Instituto de Coaching Executivo CORAOPS²⁶, com o objetivo de alcançar a colaboração entre o mundo empresarial, o docente e o investigador, para impulsionar o emprego e o empreendedorismo. Também conta com o Curso de Coaching Psicológico²⁷. Seguem-se outros exemplos, como a Universidade de Barcelona²⁸ onde foi criado um Master em Coaching e Liderança Pessoal, a Universidade Autónoma de Madrid²⁹ ministra o Master em Coaching profissional e a Universidade de Murcia³⁰ oferece o curso de Coaching Executivo e de Equipas.

Deixamos de parte, por ser um apontamento que pode resultar flutuante, todas as disciplinas integradas nos cursos de comunicação e gestão, entre outros. Podemos afirmar que estas universidades têm o propósito de acompanhar os desafios que se colocam na perspetiva de valorização dos indivíduos e das equipas, ou seja, apostando no desempenho do trabalho e no crescimento pessoal. Ao mesmo tempo, conseguem estabelecer a ligação entre o meio universitário e o meio empresarial. Todas estas evidências são demonstrativas, pelo menos, do valor que é atribuído ao coaching e ao seu desenvolvimento e nomeadamente em relação à investigação científica, que por ser ainda escassa, tem um enorme campo de ação a explorar.

²⁴ <http://www.ddinisbschool.com/cursos/pos-graduacao-em-lideranca-e-executive-coaching>

²⁵ <http://www.ispo.pt/oferta-formativa/cursos/pos-graduacoes/74-pos-graduacao-em-lideranca-e-coaching>

²⁶ <https://www.coraops.com/servicios-y-formacion/coaches-profesionales/curso-superior-de-coaching-ejecutivo>

²⁷ <https://www.ucm.es/coachingpsychology/noticias/formacion-en-coaching-psychology>

²⁸ <http://www.ub.edu/mastercoachingyliderazgo/>

²⁹ https://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242654675830/1242686675916/estudiopropio/estudioPropio/Master_en_Coaching_Profesional.htm

³⁰ <http://www.um.es/web/cctrabajo/-/i-curso-universitario-de-coaching-ejecutivo-y-de-equipos>

Capítulo 4 - Benefícios do Coaching

4.1.As perspectivas das organizações e os benefícios percebidos

Sabemos que existe uma variedade de possibilidades no desenvolvimento das pessoas, particularmente no modo com estas interagem e comunicam.

As equipas e, por consequência, as empresas são o modo mais organizado que existe para que ocorra constante inovação e progresso na sociedade. Mas isto só é possível se as empresas estiverem focadas no aperfeiçoamento constante das habilidades interpessoais dos seus colaboradores.

Analisemos então, as várias perspectivas sobre os benefícios do coaching que as organizações podem obter.

Uma cultura de coaching empresarial pressupõe uma melhoria do desempenho e da produtividade, já que *o coaching extrai o melhor dos indivíduos e das equipas, algo que não se pode conseguir por meio da transmissão de instruções*. Acrescenta que permite *uma aprendizagem rápida em que o prazer e a memória aumentam*. Adiciona uma *melhoria nos relacionamentos, uma melhor qualidade de vida* que tem a ver com o respeito, *mais ideias criativas* porque afasta o medo do ridículo, *um melhor uso das habilidades e recursos* pois desperta novas formas de solucionar problemas, *uma resposta mais rápida e eficaz* porque se encontram em ambientes em que o seu valor é reconhecido assistindo-se a mais proatividade, *maior flexibilidade e adaptabilidade à mudança* sendo estas essenciais no mundo empresarial, *pessoal mais motivado* pela ajuda à descoberta da auto motivação, *a mudança de cultura* empresarial é uma das principais preocupações da liderança, por último *uma habilidade vital*, porquanto *o coaching se aplica* em qualquer âmbito da vida (Whitmore, 2002:178,179).

O desenvolvimento das competências profissionais, mais precisamente no que diz respeito aos conhecimentos, motivações e habilidades é um dos muitos benefícios que o coaching pode acarretar. Porque nos parece, que para desenvolver quaisquer que sejam as competências é necessário ter em primeiro lugar consciência delas. A partir daqui, entender as dificuldades sentidas pelas pessoas e ainda os ritmos de cada uma. Um dos

benefícios do coach é fomentar esta atitude de aprendizagem e orientar nos cursos e leituras mais convenientes para conhecer uma determinada competência. Em relação às motivações, estas requerem um processo muito específico, que consiga capacitar a pessoa para antecipar as consequências das suas ações e omissões. Nesta área, o coaching consiste em ajudar a pessoa a racionalizar com profundidade as suas decisões e a escolher os exemplos adequados. As habilidades requerem treino e através da prática adequada vão-se adquirindo hábitos e modos de atuar que resultam mais eficazes. Ajudar a pessoa a planificar os exercícios necessários para este desenvolvimento e em realizar o seu seguimento, dando conta dos possíveis desvios e introduzindo as correções necessárias, é um dos benefícios do coaching mais dinâmicos porque se interligam entre si (Soriano, 2003: 149,150).

Torna-se cada vez mais evidente que os tempos que as organizações atravessam são exigentes. A adaptação a novas realidades, cada vez mais velozes e constantes, fazem com que os profissionais tenham absoluta necessidade de se sentirem e estarem preparados para crescentes desafios, pessoal e profissionalmente.

Assiste-se a um recurso, em crescendo, ao coaching para aqueles que se encontram no topo das organizações, os líderes. Isto deve-se sobretudo porque o coaching é uma forma de intervenção eficaz procurada pelas organizações atuais, por incluir na sua aplicação, técnicas de desenvolvimento pessoal dirigidas para aqueles por onde deverá começar um programa de mudança organizacional, os líderes formais. Seguindo a mesma linha de pensamento é referido que num contexto em que as regras de mercado são ditadas pela velocidade exponencial da mudança, só as organizações emocionalmente inteligentes sobrevirão. Para tal, o recurso ao coaching *poderá fazer emergir ambientes de trabalho mais adaptativos e harmoniosos* (Pereira, 2007:75).

Assume particular significado o desenvolvimento das pessoas, ou seja, os recursos humanos das organizações, em que a liderança e a ligação afetiva dos colaboradores são essenciais à sobrevivência. Só as melhores organizações estarão preparadas para as mudanças concorrenciais, porque se preocupam e apostam na qualificação dos seus colaboradores. O coaching adapta-se ao que as organizações mais exigem, dispondo de especialistas atentos às suas necessidades, beneficiando e desenvolvendo as competências pessoais e profissionais.

As empresas investem na tecnologia, na informação, na estrutura e na gestão do negócio. Têm em vista preparar os seus sistemas para uma mais rápida e eficaz integração entre parceiros de negócios e clientes. Mas, é referido como essencial a existência nas empresas de pessoas incessantemente preparadas, qualificadas, motivadas, pois todas as iniciativas por melhores que sejam ficarão à mercê de uma utilização precária e insuficiente. Investir apenas em tecnologia, em processos, em produtos ou serviços, ou em clientes é básico. Parece-nos afirmativo e preponderante o empenho que devem ter as organizações, principalmente o envolvimento dos líderes no processo de desenvolvimento das pessoas. Pois como é dito, são as pessoas que conduzem os planos e não o contrário, são as pessoas que conduzem as organizações e não o contrário. *São elas que trazem resultados, riqueza e valor para as organizações* (Chiavenato, 2002:174).

As exigências vão-se alterando à medida que as circunstâncias e as envolvências dos mercados também se alteram. Assim identificar, reter e desenvolver os talentos dos colaboradores é cada vez mais uma necessidade ou requisito das organizações, a fim de obter o máximo desempenho, compromisso e motivação com as mesmas. Sabemos que os comportamentos são elementares para as mudanças e serão tão ou mais fáceis de trabalhar conforme o nível de ligação com as atitudes ou crenças, por exemplo. O coaching ambiciona um grau maior, desenvolver uma visão pessoal e profissional de acordo com a cultura atual cada vez mais complexa. Deste modo, distinguem-se vários benefícios aliados aos objetivos das organizações, que decorrem de um programa de coaching: diagnóstico e melhoria de competências, desenvolvimento do potencial e rendimento, melhoria das relações entre as equipas de trabalho, chefias, colaboradores, fomenta o alinhamento com o projeto empresarial, a visão e os valores, melhoria da motivação e clima laboral, aumento do compromisso e a implicação com o projeto, *facilitam a transição entre mudanças, desenvolvimento da cultura da organização, facilita o desenvolvimento da carreira profissional e dos executivos* (Villa y Caperán, 2010:51).

Seguindo uma lógica semelhante, outros autores observam que as empresas enfrentam desafios contínuos, devido principalmente à globalização e às novas tecnologias. Para obter sucesso necessitam contar com a cooperação dos seus colaboradores. Neste caso particular, ajudar as pessoas e, portanto, as organizações a viver a mudança minimizam o impacto negativo desta, até que *diminua a resistência e o tempo de adaptação à nova situação e exerce um efeito benéfico sobre a produtividade* (Menéndez y Worth,

2002:19). A constatação de que num contexto profissional cada vez mais exigente e competitivo se necessita *peessoas autónomas e responsáveis capazes de adaptar-se rapidamente aos ambientes que sofreram alterações* (Launer y Cannio, 2008:243). O coaching beneficia o líder e os colaboradores porque aquele proporciona o desenvolvimento destes, ao criar um ambiente de confiança.

Para as empresas é possível agrupar uma série de benefícios que decorrem de um processo de coaching, como: desenvolver o potencial de liderança das chefias; permitir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que não existindo traria impacto negativo para um bom rendimento; uma apropriada gestão do talento, que se traduz na captação e retenção dos mesmos; uma melhoria nas relações interpessoais entre os membros da empresa; uma melhor gestão do stress; estabelecer estratégias consensuais a fim de facilitar a sua implementação; superar bloqueios e resistências à mudança; desenvolvimento da comunicação interna, tendo por consequência *mais produtividade ao melhorar as capacidades da organização* (Cárdenes y Quesada, 2007:9).

Na mesma linha, outros autores, pronunciam-se acerca dos benefícios que são percebidos pelos clientes após um processo de coaching. A clareza com que percebem a situação em que se encontram, as opções, faz com que a forma de pensar e de agir tome outro rumo, sobretudo no modo de simplificar as coisas e de distinguir o essencial do acessório. É evidente que depois de um processo de coaching as pessoas consigam conhecer-se melhor, com tudo o que vem por acréscimo, como o aumento de otimismo, de energia, e uma postura mais positiva perante as circunstâncias da vida. Assim, podemos apontar outros benefícios como: a aprendizagem através de fazer boas perguntas a si mesmo e aos outros, o aumento da flexibilidade mental ao aprender a questionar as opiniões e a interiorizar o conceito de crenças, conseguem o que querem com menos esforço e gastam menos energia em coisas desnecessárias; *aprendem a escutar-se e dão mais importância a ser quem são, deixando de lado o que dizem sobre o devem ser* (Franco, 2004:30).

4.2.A visão das organizações ligadas ao Coaching

Organizações ligadas à área do coaching têm divulgado estudos efetuados neste campo de ação, considerando-o como um dos investimentos de desenvolvimento organizacional mais atrativo na relação custo e benefício, considerando que tem vindo a adquirir cada

vez mais aceitação no mundo das organizações. *A verdadeira vantagem de um programa de Coaching corretamente implementado é que ele se torne autossustentado, produzindo resultados por um período indefinido. O processo de Coaching não deve terminar no momento em que a empresa de Coaching (...) vai embora. Uma abordagem estratégica de Coaching é capaz de gerar um ambiente de trabalho de apoio mútuo, totalmente afinado com a geração de resultados significativos, valiosos e duráveis* (Pereira, 2008:77).

Segundo a *International Coach Federation* (ICF) em 2009, as organizações que recorrem ou recorreram ao coaching profissional relataram pelo menos um retorno de 100% sobre o investimento inicial e um grande impacto nas metas dos clientes. Os clientes de coaching mencionaram além da autoestima e confiança, o impacto positivo nos relacionamentos, na habilidade de comunicação, na habilidade interpessoal, no desempenho do trabalho e divisão do trabalho e vida pessoal.

Por seu lado, a *Behavioral Coaching Institute* (BCI)³¹ em 2010, menciona que as empresas que realizaram Coaching com Executivos, apontam benefícios na cultura organizacional, relatados pelos próprios executivos, em: produtividade, qualidade de atendimento ao cliente, redução de queixas dos clientes, retenção dos Executivos que receberam coaching, redução de custos, lucro final, relacionamento com a equipa, relacionamento com os líderes, trabalho em equipa, relacionamento com os pares, satisfação no trabalho, redução de conflitos, comprometimento organizacional e relacionamento com os clientes.

De acordo com o estudo realizado pela American Management Association³² (AMA)/ *Institute for Corporate Productivity*³³ *Coaching Survey*, nas projeções de 2008 até 2018, foram apontadas as principais necessidades para a contratação de um processo de coaching nas organizações: para o aumento de produtividade e performance individual, para o desenvolvimento de liderança e dos planos de sucessão, para aumentar os níveis

³¹ <https://www.behavioral-coaching-institute.com/>

³² É um líder mundial no desenvolvimento profissional desenvolvendo as habilidades dos indivíduos para impulsionar o sucesso dos negócios.

³³ <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>

de habilidades individuais dos colaboradores, para melhorar o desempenho organizacional, para desenvolver habilidades na gestão de crises e problemas.

Os estudos levados a cabo pelas organizações, detentoras desta área do saber, debruçam-se principalmente nos benefícios e nas vantagens da inclusão dos programas de coaching em contexto organizacional, mas são apontados, em algumas situações, alguns reparos neste processo.

O desenvolvimento de um processo de coaching envolve uma relação de confiança e partilha entre o *coach* e o cliente, isto é, o *coachee*, mas nem todos os relacionamentos que se estabelecem com os outros são harmoniosos e nem todos os indivíduos têm a mesma aptidão para criar empatia. Ou melhor dizendo, o processo de coaching exige que seja levado com rigor e ética, a fim de manter intacto o seu conceito.

O processo de coaching centra-se no desenvolvimento do relacionamento entre as partes, tratando-se de um contrato triangular abrange o *coach*, o cliente (*coachee*) e o cliente organização (*sponsor*). Se o relacionamento, parte essencial no decorrer do processo, fracassar será posta em causa esta prática de desenvolvimento. Os resultados a alcançar estarão dificultados à partida, principalmente nos casos das organizações que escolheram um *coach* interno, por se desenvolver em ambiente entre superiores e subordinados. Neste caso, as experiências negativas nos relacionamentos interpessoais poderão gerar uma intervenção ineficaz entre os intervenientes do processo de coaching.

À laia de conclusão, através de um processo de coaching pretende-se aumentar o rendimento dos recursos humanos. O aperfeiçoamento a nível individual tem consequências no ambiente profissional e a organização tem em vista alcançar um maior crescimento económico apoiado pela sustentabilidade e competitividade. Com o propósito de alcançar o pretendido, o diretor de recursos humanos, ou o responsável da área, procura conseguir todos os benefícios para a organização, selecionando as melhores práticas de desenvolvimento das pessoas.

4.3. Estudos sobre os benefícios do coaching

Um estudo realizado por responsáveis de recursos humanos em que foram ouvidos mais de mil *coachees*, todos classificaram o coaching como “moderadamente eficaz”, sendo

que 35% como “muito eficaz” e 5% como “excepcionalmente eficaz”. Os resultados apontados para a organização foram os seguintes: o desenvolvimento, a retenção de talentos e o aumento da motivação dos coachees (Dagley, 2006:34-44).

Outros estudos apontaram como benefícios: aumento da eficácia de gestão, melhores relações com as chefias intermédias que a elas reportam, maior relação com a empresa, maior produtividade, comunicação mais eficaz com os outros (Kombarakaran & Yang, 2008:78-90) e ainda a melhoria na eficácia da condução de reuniões (Perkins, 2009:298-318).

Mais recentemente realizou-se, em Espanha, um estudo com 498 empresas que afirmaram o coaching como gerador de vantagens competitivas para a empresa. Os impactos positivos traduziram-se em indicadores empresariais de desempenho: rentabilidade económica, retorno sobre recursos e margem de lucro; e indicadores de produtividade: aumento de vendas, quota de mercado e produtividade (Utrilla, Grande & Lorenzo, 2014:166-189).

A investigação também se debruçou sobre os benefícios dos processos de coaching individuais. Um estudo conseguiu mostrar que determinados “traços de personalidade” como a assertividade, positividade emocional, confiança, competência, ordem, impulsividade, puderam ser alterados de forma duradoura desde que o coachee estivesse motivado para tal e a escolha dos traços a mudar tivesse sido feita por ele. Também ficou demonstrado que os mesmos resultados originaram melhorias no desempenho profissional e na vida pessoal, nomeadamente numa melhor compreensão dos sentimentos dos outros, maior proximidade com a família, amigos e colegas de trabalho e num melhor ambiente em casa (Martin & Caputti: 2015:94-108).

Outras investigações diversificaram o seu âmbito de estudo. Foi possível demonstrar outros benefícios: aumento da confiança, melhoria de desempenho no trabalho, comportamento mais assertivo e satisfação nas relações pessoais (Gyllensten & Palmer, 2014:36-39); aumento da resiliência para lidar com situações difíceis, recuperação da crença em si próprio, aumento do autoconhecimento e desenvolvimento de perspetivas (Smith, 2015:6-19); maior capacidade de lidar com os desafios colocados por doenças crónicas em trabalhadores ativos, aumentando o bem-estar pessoal (McGonagle, Beatty & Joffe, 2014:385-398); redução de stress e sofrimento emocional em pacientes com distúrbio de stress pós-traumático (Church & Palmer-Hoffman; 2014:72-181).

É importante fazer a ressalva de que os benefícios apresentados resultam de estudos com processos específicos de coaching e com profissionais de coaching de reconhecido mérito, não sendo passível de se estender os mesmos a qualquer coach ou a qualquer processo. As investigações apontam alguns cuidados para garantir resultados específicos na prática do coaching como a escolha criteriosa dos coaches, o apoio da administração das empresas aos programas de coaching, a importância de se medir e comunicar o impacto do coaching e ainda tornar o coaching acessível a mais pessoas dentro das empresas.

Capítulo 5 – Problemas e limitações do Coaching

5.1. Coaching interno

Em primeiro lugar, abordamos a temática do coaching interno. Apesar de se poder enumerar vantagens tais como, o coach interno conhecer melhor, que qualquer outro, a cultura organizacional e a estratégia da empresa, facilitando uma maior interação e conforto. Acresce a conveniência de um menor investimento na área do desenvolvimento profissional por o profissional de coaching se encontrar dentro da organização. Porém, são também estes fatores que podem contribuir para a problemática do mesmo. Vejamos, a relação de confiança; elemento fundamental no processo de coaching, pode ser posta em causa pelo facto do coach e coachee trabalharem na mesma empresa, porquanto *o coachee pode iniciar um processo de coaching, mas ao recear que o coach comente os seus sentires não estará disponível para falar da sua verdade* (Anjos, 2016:183).

Pressupondo que os coaches internos cumpram os mesmos requisitos que os outros coaches profissionais, como a certificação e a credenciação pelas organizações que regulamentam o coaching e acompanhe o código de ética, é ainda possível que os coachees demonstrem medo em se exporem. Mas, *mesmo que o coach esteja tecnicamente preparado e tenha feito o contrato inicial, deixando claro que existe um código de ética e que a confidencialidade é uma crença do coachee, que pode resultar de histórias que ouviu ou da própria cultura da empresa* (Anjos, 2016:183). Com o propósito de evitar problemas futuros, a maior parte das empresas parece preferir o coaching externo, de modo a evitar a quebra da confidencialidade bem como a assegurar a isenção dos resultados do processo de coaching.

Em segundo lugar, podemos questionar o coaching interno e as hierarquias que se encontram estabelecidas na empresa. A relação entre coach e coachee poderá estar condenada à partida, considerando as funções hierárquicas de um e outro, já que *quando o coaching se desenrola entre pessoas que têm uma interdependência hierárquica determinados elementos (confidencialidade, confiança, autonomia, a liberdade*

necessária para eleger o coach mais conveniente e inclusivamente para realizá-lo ou não) ficam seriamente danificados e ameaçados (Elorza:2003:96).

Que o processo de coaching para resultar necessite que haja isenção, ofereça confiança e segurança não colocando riscos para o coachee, são-nos indicados pelo que observamos na literatura, mas o caso mais complexo poderá ser aquele que é realizado entre colegas ou com os superiores hierárquicos. Recordamos que um dos elementos do coaching é o sigilo, assente nos códigos de éticas das organizações reguladoras da profissão, podendo ser colocado em causa atendendo aos registos dos processos realizados na empresa.

5.2 Limitações a nível individual e organizacional

Relativamente às limitações, podemos dividi-las em dois níveis: a nível individual, se o coachee não ter vontade, força, flexibilidade e determinação para a ação, não será possível alcançar os objetivos que traçou. A nível organizacional é necessário que a empresa tenha uma cultura que valorize as pessoas e que veja nelas o futuro da mesma. Não sendo este o caso, a empresa dificilmente investirá porque esta rentabilização somente em casos excecionais será de curto prazo.

5.2.1.O profissional de coaching

Identicamente, a reflexão sobre a relação de coaching conduz-nos à preocupação de que o profissional de coaching é uma pessoa, e com isso queremos dizer que não está isenta de erros. São apontados como os erros mais comuns do coach o *pretender dirigir...comparar pessoas...converter-se em juiz... não deve assumir capacidades diretivas que propõe... interromper reiteradamente... impaciência para conseguir melhorias...falta de discrição...criar dependências desmedidas...arrogância...bloquear-se nos defeitos* ((Elorza, 2003:115). Podemos observar que, na maioria, os erros apontados derivam da ausência de princípios éticos.

Outro tipo de limitação é o facto da profissão de coach ainda não ser regulamentada e a acreditação também não ser obrigatória. Acresce também a proliferação de cursos que em nada favorecem o coaching pois *existem muitos cursos que se autocertificam, mil e uma formações de fim de semana, cursos low-cost.. muitas opções light...é importante referir esses cursos não fazem um coach...*(Coelho, 2016:91,92). Apesar disso, o mercado em geral e as empresas valorizam os coaches certificados, sendo cada vez mais relevante e indispensável a certificação em projetos internacionais

As organizações prestam, no seu seio, vários programas de desenvolvimento profissional destinados aos seus colaboradores e as práticas propostas podem surgir combinadas entre si, o que poderá dar origem a alguma confusão. Vejamos, a prática de mentoring envolvida na atividade de coaching e que por razões diversas passa a ser considerada como uma técnica utilizadas pelo coach. De modo idêntico, o coaching é utilizado como um instrumento à disposição do mentor e da atividade de consultoria. E porque também existe a formação em coaching, também aqui se representa o formador coach. Será, por vezes, estas circunstâncias que colocam limitações e dúvidas às empresas e ao público em geral.

Podemos observar outras limitações que conjugam determinadas exigências relativamente às propostas dos processos de coaching. As empresas recorrem normalmente às grandes consultoras, fornecedoras de vários tipos de serviços, para os programas de desenvolvimento dos indivíduos e equipas, limitando assim a procura de outros profissionais que não estejam integrados nas mesmas. Podem ainda somar-se outros, como o valor percebido do coach, a experiência e as referências de processos de coaching anteriores.

Começar a profissão de coaching não é fácil, mas pensamos que se passará exatamente o mesmo com outras profissões, novas ou inovadoras, que necessitam de tempo para se afirmarem e credibilizarem.

Capítulo 6 - O papel do diretor de Recursos Humanos

6.1.A função de recursos humanos e a sua evolução

As organizações enfrentam novas e imperativas mudanças e garantir a competitividade no mercado e a sustentabilidade é o caminho para a sua sobrevivência. Não esquecendo a inovação que assume particular relevo em todas as organizações.

A gestão dos recursos humanos³⁴ nas organizações tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante e apreciado. Assiste-se a uma valorização das pessoas, porquanto estas se têm vindo a revelar essenciais na sustentabilidade do negócio e em consequência no sucesso das organizações.

A preocupação com a gestão de indivíduos surge no início do séc. XX, quando os teóricos começam a centrar as preocupações organizacionais na questão humana, compreendendo a existência de fatores ocultos que influenciavam o clima organizacional e, logo, o desempenho da organização (Pereira, 2008:15). Observando a evolução da função dos recursos humanos verifica-se que esta foi a que enfrentou maiores alterações, de entre todas as outras funções, dentro das organizações.

Podemos distinguir quatro períodos relativos à função dos recursos humanos, até aos nossos dias. No primeiro período, entre os finais do século XIX e os anos 1960, a função era *designada administração de pessoal* (Serrano 2010: 9) marcando uma visão clássica

³⁴ A gestão de recursos humanos é a função da empresa que procura estabelecer o sistema de relações entre os vários funcionários, a melhor adequação de cada um deles à sua função e a melhor integração dos trabalhadores no todo da organização.

Em concreto, são tarefas habituais da gestão de recursos humanos o recrutamento e a seleção de pessoal, a avaliação do desempenho dos trabalhadores, o estudo da adequação dos recursos humanos às várias funções existentes na empresa (em face das suas características), a elaboração de informação variada sobre o quadro da empresa (que inclui dados como a taxa de absentismo, índices de rotação de pessoal, necessidades de formação e ações a empreender), análises de motivação dos funcionários (e das melhores formas de a aumentar: bónus, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho) e a coordenação de ações de formação.

No fundo, a ação da gestão de recursos humanos pretende criar condições que levem os trabalhadores da empresa, ao satisfazerem os seus anseios profissionais, a colaborar com a empresa no atingimento dos objetivos desta.

[https://www.infopedia.pt/\\$gestao-de-recursos-humanos](https://www.infopedia.pt/$gestao-de-recursos-humanos)

da organização, atendendo à medida do quantitativo de pessoas em detrimento do qualitativo.

Com o segundo período, entre os anos 1960 e 1980, a função passou a designar-se gestão do pessoal e implementam-se as primeiras direções de pessoal. Um novo modelo denominado *lógica qualitativa* (Serrano, 2010:10), obedece às preocupações humanistas e sociais. *Sob a orientação humanista, a possibilidade de conciliação entre objetivos económicos e sociais e a conceção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da conceção do pessoal como um recurso* (Serrano, 2010:11).

A partir dos anos 1980, as organizações sofreram alterações contextuais e face à complexidade no processo de tomada de decisão, aumentou a perceção de que o desempenho das chefias seria decisivo para a organização, dando lugar ao terceiro período.

Neste contexto, têm relevância a análise das tarefas dos trabalhadores e os métodos de seleção para encontrar chefes com *elevado potencial* (Serrano, 2010:13).

Nos anos 1990, começou a desenhar-se uma nova conceção da função, a gestão estratégica de recursos humanos, tendo em conta o desenvolvimento dos recursos humanos com vista a *melhorar a eficácia dos indivíduos, das relações de trabalho e a eficácia organizacional* (Chiavenato, 1997:545). Neste quarto período, adquire-se a *consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente imbricados* (Peretti, 2007:8). A gestão estratégica dos recursos humanos afasta-se da *visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma Gestão de Recursos Humanos qualitativa e individual e a noção de competência torna-se central*, as organizações focam-se mais nos conteúdos dos empregos (Serrano, 2010:14).

Devido à complexidade organizacional o desenvolvimento dos recursos humanos foi sendo, cada vez mais, valorizado. Os desafios são permanentes, os mercados sofrem alterações constantes, assim como os avanços tecnológicos, frutos da era da globalização.

Deste modo, o papel do desenvolvimento dos recursos humanos teve de adaptar-se e ir mais além, fortalecendo o discurso teórico e empresarial e sendo complementado com as práticas de formação, o aperfeiçoamento e a gestão de competências.

Logo, as funções de formação e de desenvolvimento de carreiras foram reforçadas pela capacidade dos indivíduos em realizarem novas aprendizagens, obter novos

conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos através da atualização ou renovação de competências.

6.2.O papel de desenvolvimento dos recursos humanos

O conceito do papel de desenvolvimento dos recursos humanos é entendido como a *capacidade de aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações* (Chiavenato 1997:501) e acrescenta que o processo de desenvolvimento de pessoas não é possível sem as atividades de treino.

O papel dos recursos humanos consiste em criar e implementar as ferramentas que fazem a diferença e que são responsáveis pelo crescimento profissional, focando-se na capacidade de agir e no aperfeiçoamento da capacidade de influenciar e trabalhar com os restantes membros da organização

Tendo em conta o referido anteriormente, as ferramentas escolhidas e usadas no desenvolvimento dos recursos humanos têm em conta um significativo cuidado com o desempenho dos trabalhadores, principalmente no que respeita às competências e produtividade dos mesmos. A utilização de técnicas de desenvolvimento dos recursos humanos pressupõe assim i) *uma utilização sistemática e planeada da formação*; ii) *a adoção de políticas de desenvolvimento permanente*; iii) *a criação e manutenção de organizações que aprendem*; iv) *a relação entre formação e realização/performance*; e, por último, v) *a atenção à gestão do desenvolvimento e ao planeamento das carreiras* (Bilhim, 2007:69).

Posto isto, as pessoas vêm sendo consideradas como a componente fundamental para o desenvolvimento das empresas e, concludentemente, para o alcance de uma maior produtividade e competitividade entre as organizações. Desta visão decorre que, a gestão dos recursos humanos reside na *“articulação e ajustamento entre as pessoas que trabalham na organização e as necessidades estratégicas da mesma, assegurando a total utilização dos recursos humanos disponíveis* (Bilhim, 2007:69).

O desempenho dos indivíduos torna-se, na perspetiva das organizações, um recurso. Admite-se que os indivíduos são um recurso valioso, cujo desempenho é imprescindível para os resultados organizacionais

Começa a atribuir-se uma maior importância ao fator do conhecimento e educação, surgindo um maior investimento nas pessoas, percebendo-se que o desenvolvimento dos países está dependente da qualidade e não da quantidade do seu potencial humano e do nível de qualificação dos seus trabalhadores.

6.3.O capital humano

É comum falar-se em capital humano e com isto assumir que as pessoas são elementos estratégicos das organizações, que possuem as habilidades, os comportamentos, as possibilidades e a vontade de ação. Torna-se também visível um maior investimento no conhecimento e educação das pessoas contrapondo-se a um menor investimento em equipamento. E assim, é conferido às pessoas a condição essencial para se atingir a produtividade nas organizações.

Nesta perspetiva, *o capital humano, a capacidade produtiva que está embutida nas pessoas, é reconhecida como um dos contributos mais importantes para o crescimento económico, produtor de desenvolvimento e de skills premium, tanto para os indivíduos como para as organizações* (Bassi & McMurrer, 2009:7).

Os recursos humanos passaram a ser considerados como a esfera nuclear das pessoas e das organizações, devido em parte ao reconhecimento do seu papel. É cada vez mais importante investir nas capacidades dos indivíduos, através da disponibilização de oportunidades que contribuam para a aquisição de novos conhecimentos e outras competências. Para novas competências e desafios, como por exemplo a compatibilização dos objetivos pessoais e organizacionais, é necessário ir além dos métodos usuais, sendo o recurso aos processos de *coaching* um dos mais apelativos. Atendendo a este aspeto, *o local de trabalho moderno é um ambiente competitivo e produtivo, no qual uma vasta diversidade de competências, conhecimentos e ações é solicitada aos empregados. Os métodos tradicionais de gestão e aprendizagem são, atualmente, inadequados para fazer face a estes requisitos, abrindo assim a porta à disciplina de coaching no local de*

trabalho. (...) Coaching não é apenas “mais uma moda”, mas um meio eficiente para melhorar os resultados qualitativa e quantitativamente dentro do local de trabalho (João, 2011:12).

Atendendo à importância da liderança, do relacionamento em equipa, da melhoria contínua em diferentes patamares, a implementação dos processos de *coaching* podem ser a mais valia, ao potenciar o desempenho dos líderes e demais colaboradores, pois logrará levar a organização a um nível superior. No processo de *coaching* a relação de parceria que se estabelece pode chegar a ser poderosa porquanto *uma relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade e responsabilidade numa organização e um consultor que utiliza uma ampla variedade de técnicas e métodos comportamentais para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas de melhoria de sua performance profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, elevar a eficácia da organização desse cliente dentro de um acordo de coaching formalmente definido* (Kilburg, 2000:65).

6.4.O diretor de recursos humanos e o *Coaching*

Assiste-se também a uma curiosidade crescente, por parte dos diretores de recursos humanos, sobre o processo de *coaching*, o que nos permite revelar um facto que a realização de cursos com o propósito de conhecerem a prática do *coaching*. Pelo que, *uma empresa solicita ou implementa um processo de coaching quando se perspetivam desafios ou oportunidades, quando há necessidade de tomar decisões, quando se pretende melhorar a comunicação interpessoal, ou, simplesmente, quando se sente necessidade de redefinir projetos pessoais e profissionais* (Pereira, 2008:90).

O diretor de recursos humanos, ao gerir as suas pessoas, identifica as reais necessidades da organização ao mesmo tempo que orienta e decide as atividades de acordo com a estratégia da organização. Nota-se um especial cuidado relativamente à motivação dos colaboradores assim como à realização e satisfação pessoal dos mesmos, entendendo-se esta realidade como um motor de conciliação entre os interesses dos colaboradores e da organização.

Pelo exposto, podemos concluir que o diretor de recursos humanos tem o poder de decisão no que respeita aos métodos e processos de desenvolvimento dos colaboradores da organização.

Capítulo 7 – Metodologia de Investigação

Neste capítulo, é feita uma abordagem teórica à metodologia de investigação identificando o instrumento de análise, a amostra e o contexto da recolha de dados.

7.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos

Perspetivando-se analisar a questão central de forma aprofundada e partindo dos testemunhos da amostra selecionada, considerou-se que a metodologia de investigação qualitativa seria a mais ajustada para melhor compreender e interpretar o significado das suas ideias, opiniões e visões.

Importa entender a razão que esteve por detrás da escolha pelo método qualitativo. Pela revisão da literatura entendemos que o método quantitativo, maioritariamente aplicado em estudos descritivos, e partindo do emprego de técnicas estatísticas propõe-se garantir a precisão dos resultados. Neste método, a informação é tratada, principalmente, com o propósito de quantificar, correlacionar, avaliar e medir a frequência com que surgem certas particularidades. Por sua vez, o método qualitativo diferencia-se pela abordagem interpretativa das palavras e das situações. Este entendimento pode ser alcançado através das técnicas de observação, de entrevistas ou de documentos, fundamentando-se num processo indutivo, em que são exploradas, descritas e geradas perspetivas teóricas.

Perante o exposto, cabe ao pesquisador procurar a metodologia mais adequada para melhor compreensão do fenómeno estudado. Esta noção é marcada pela ideia central de que não só as descobertas ou resultados da pesquisa são importantes, mas também todo o processo para se chegar até eles. *A pesquisa qualitativa torna-se um processo contínuo de construção de versões da realidade* (Flick, 2004:25) cujo foco não é apenas o fenómeno estudado em si, mas o relato ou o discurso do sujeito da pesquisa sobre o fenómeno vivido ou presenciado por ele e que é esse o verdadeiro objeto da pesquisa. Acresce também que *esse relato ou discurso pode ser uma nova versão dada pelo sujeito sobre o fenómeno vivido ou presenciado e, por sua vez, o pesquisador dará também a sua própria sobre os dados coletados* (Braga, 2007:21).

Releva igualmente o facto de que o método qualitativo se aplica às áreas com pouco conhecimento teórico ou conceptual ou às pesquisas que não possuem hipóteses ou precisões. Nesses casos, os métodos qualitativos ajudam não apenas a compreender o objeto de estudo, mas também a construí-lo a partir de novos aspetos e sob novas perspetivas (Braga, 2007:27).

Em consonância, a pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas dos participantes. As inter-relações são descritas no contexto concreto do caso e explicadas em relação a este. A pesquisa qualitativa considera que pontos de vista e práticas no campo são diferentes devido às diversas perspetivas subjetivas e ambiente sociais a eles relacionados (Flick, 2004:22).

Considerando o exposto, move-nos a compreensão de um fenómeno social complexo. O enfoque está em entender um determinado fenómeno, com o propósito de “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos intervenientes de um sistema social. Muitas vezes, é chamado de “holístico”, porque considera “o todo” sem o reduzir ao estudo de suas partes. Para o enfoque qualitativo pretendemos obter informações dos indivíduos, as situações, os ambientes vividos, nas suas próprias “palavras”, “definições ou “termos” dos indivíduos no seu contexto.

Considerando que os dados qualitativos consistem, normalmente, na descrição de situações, imagens mentais, perceções, experiências, atitudes, de forma individual ou em grupo, e que se coletam com a finalidade de os analisar para os compreender e assim responder a questões de pesquisa, procurando gerar conhecimento. A coleta de dados ocorre integralmente nos ambientes gerais e cotidianos dos indivíduos (com as pessoas no seu dia-a-dia).

Considerando que os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados para populações mais amplas, nem necessariamente obter amostras representativas e também não pretendem que os seus estudos sejam replicados. Assim, fundamentam-se mais num processo indutivo, explorem e descrevem, e logo geram perspetivas teóricas, indo do particular para o geral.

Considerando os objetivos da investigação e a questão de partida parece-nos ser a metodologia mais adequada ao pesquisador porque está diretamente envolvido com as pessoas que serão estudadas e as suas experiências pessoais. Acresce ainda, a

aprendizagem de um ponto de vista “interno”, ou seja, dentro do fenómeno, ainda que mantenha uma perspectiva analítica como observador externo.

7.2. Método de Investigação: A entrevista.

Com o fim de conseguirmos obter respostas e apurar conclusões relativamente à questão de partida recorremos ao método de investigação por entrevista. Este, mostrou ser o mais adequado pelo facto de as entrevistas proporcionarem uma visão mais alargada sobre a realidade e em simultâneo permitirem focar e explorar o tema da investigação, aprofundando o assunto e controlando as matérias que pretendemos debater.

A entrevista é um instrumento muito válido para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade porquanto *entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos* (Fontana e Frey, 1994:361). O investigador qualitativo tem, na entrevista, um instrumento adequado para captar essas realidades múltiplas. As entrevistas semiestruturadas têm suscitado *bastante interesse e têm sido de utilização frequente* (Flick, 2004:89). Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário.

Neste tipo de entrevista, o entrevistador estabelece os âmbitos sobre os quais incidem as perguntas. Quando comparadas com as entrevistas estruturadas, as entrevistas semiestruturadas não pressupõem uma especificação verbal ou escrita do tipo de perguntas a formular nem, necessariamente, da ordem de formulação. Para além de possuírem características diferentes, são apontadas algumas vantagens das entrevistas semiestruturadas sobre as estruturadas, dado que estas últimas *limitam o ponto de vista do sujeito ao impor quando, em que sequência e como tratar os assuntos* (Flick, 2004:89).

A escolha recaiu, pelo descrito, na entrevista semiestruturada, também chamada de semidirecta, já que neste tipo de entrevistas *o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do inquirido, mas a ordem e a forma em como os irá introduzir são deixadas ao seu critério* (Ghiglione e Matalon, 2001:64). Adicionalmente, este tipo de entrevista facilita o controlo e a verificação da investigação

já que é constituída por um conjunto de questões abertas, standardizadas e colocadas numa ordem invariável à totalidade dos inquiridos (Ghinglione e Matalon, 2001:89). Portanto, estas questões pressupõem (...) respostas relativamente curtas e rigorosas a questões não ambíguas (Ghinglione e Matalon, 2001:89).

Em suma, a entrevista semiestruturada não segue uma ordem pré-estabelecida na formulação das perguntas, deixando maior flexibilidade para colocar essas perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado.

7.2.1.O guião da entrevista

Para a entrevista semiestruturada é necessário a existência de um guião preparado com antecedência, que sirva de orientação para quem entrevista e consequentemente para o desenrolar da própria entrevista.

Por se caracterizar como semiestruturada significa que não obriga a uma ordem rígida das questões, permitindo que as mesmas perguntas possam ser respondidas por participantes diferentes. No fundo, permite que a entrevista e o seu desenvolvimento se adaptem ao entrevistado, levando a que exista uma elevada flexibilidade no que diz respeito à abordagem das questões. Possui, como pontos fortes, a introdução de novas questões ou reflexões sobre os temas, o tratamento sistemático de dados e a otimização do tempo disponível, pois mesmo deixando o entrevistado mais à vontade não se perde a noção do que está em causa. No que diz respeito aos pontos fracos, uma entrevista desta natureza obriga à flexibilidade e a que seja feita uma boa preparação por parte do entrevistador.

Tendo em conta o apresentado, a escolha da entrevista semiestruturada prende-se com o facto de esta permitir a tão necessária flexibilidade, em que o entrevistador apesar de possuir um guião, este não o obriga a um grau elevado de rigidez. Além disso, ainda possibilita o acesso a grande riqueza de informação, pois tem capacidade para aprofundar as questões. Pelo exposto, parece-nos ser a mais indicada e pertinente escolha para a realização das entrevistas aos diretores de recursos humanos, público alvo da nossa investigação.

Procedeu-se à construção de um guião de entrevista constituído por um conjunto de perguntas abertas e fechadas segundo o seu grau de classificação. Porquanto, as

entrevistas semiestruturadas combinam perguntas fechadas e abertas onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, permite cobertura mais profunda sobre determinados assuntos e a interação favorece respostas espontâneas e exploração de significados pessoais (Boni & Quaresma, 2005:73).

O tipo de entrevista que realizamos aproxima-se a um questionário no qual figuraram questões abertas, sem existir praticamente qualquer ambiguidade (Ghiglione e Matalon, 2001:84). De facto, a questão aberta é mais apropriada quando o objetivo da investigação não é apenas descobrir atitudes ou atributos do indivíduo inquirido, mas também aprender alguma coisa a respeito da estrutura de base sobre o qual ele formou a sua opinião (Ghiglione e Matalon, 2001:86).

A seleção e construção do instrumento de investigação teve como base os objetivos definidos, a questão de partida e a amostra, fundamentando-se nas pesquisas bibliográficas efetuadas.

A sua elaboração foi baseada em três fontes principais: na literatura existente, no conhecimento e experiência pessoal do entrevistador e em debates com coaches, colegas de profissão.

As entrevistas foram conduzidas com base no seguinte guião, que se passa a descrever e explicitar o procedimento em relação ao seguimento das perguntas:

7.2.2. Guião da entrevista (Anexo 1):

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Com esta primeira pergunta pretendíamos situar o entrevistado na área do coaching e captar possíveis comentários, nomeadamente a definição do seu conceito de coaching.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Nesta pergunta pretendíamos que o entrevistado identificasse e descrevesse o tipo de intervenção utilizado no processo de coaching. Em seguida poderíamos inferir, caso fosse necessário, se o tipo de intervenção seria prescritivo - na medida em que o diretor prescreve ao futuro coachee um processo de desenvolvimento; informativo – na medida em que o diretor informa o coachee o que observou na sua prestação; confrontativo – na medida em que o diretor utiliza uma atitude de confronto para com o coachee expondo as suas limitações ou aspetos de melhoria; suporte – na medida em que o diretor tem uma intervenção de suporte relativamente às funções do coachee.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

A presente pergunta permitia averiguar os conhecimentos sobre os instrumentos utilizados nas sessões de coaching e em caso afirmativo descrevê-los ou caracterizá-los.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

Esta pergunta possibilitava apurar os contributos comuns ou diferentes do processo de coaching. Com esta pergunta pretendíamos que o entrevistado se reportasse aos seus conhecimentos e/ou experiência, de forma a expressar, explícita ou implicitamente o seu conhecimento acerca de outras práticas de desenvolvimento. Depois de as expressar identificaria ainda quais seriam essas outras práticas, uma vez que outras perguntas se

iriam reportar às práticas de desenvolvimento aqui expressas. Trata-se de uma pergunta que remete para a experiência pessoal dos entrevistados.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Nesta pergunta pretendíamos que o entrevistado identificasse e descrevesse o modo que utilizava para chegar aos profissionais de coaching. De seguida, desejávamos que desse a sua opinião sobre a seleção.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Esta pergunta visava obter informações que permitissem caracterizar mais detalhadamente o processo de coaching e as consequências do mesmo, mas individualizando o mesmo às características do coach. Centrava-se assim nas características individuais do coach. De seguida, desejávamos que pontuasse as características seguintes, de modo a perceber a relevância das mesmas.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

6.2 Confiança?

6.3 Flexibilidade?

6.4 Visão?

6.5 Imparcialidade?

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Esta pergunta visava alargar a extensão das respostas tendo por contexto as sessões de coaching. Permitiria identificar as competências profissionais mais relevantes e a possibilidade de existirem, em simultâneo, respostas consideradas pessoais e outras consideradas profissionais, no âmbito das competências e conhecimentos dos entrevistados.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

7.2 Respeito pela diversidade?

7.3 Planeamento de ações?

7.4 Capacidade de comunicação?

7.5 Orientação para resultados?

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Com esta pergunta o entrevistado iria clarificar as diferenças e semelhanças no processo de coaching. Gostaríamos que se proporcionassem as condições para enumerar as semelhanças e diferenças para a distinção pretendida.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Esta pergunta visava obter informações que permitiriam caracterizar mais detalhadamente o processo de coaching, mas individualizando o mesmo às necessidades específicas e às características do coachee. Centrava-se assim nas características individuais e profissionais tanto do *coach* como do coachee.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

A presente pergunta visava caracterizar cada resposta numa dimensão pessoal e profissional. Remetia, ainda, os entrevistados para as mudanças que ocorrem, direta ou indiretamente, do processo de coaching, permitindo assim ao entrevistado construir livremente a resposta e, portanto, explicitar o seu significado.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

A pergunta é totalmente aberta, permitindo assim ao entrevistado construir livremente a resposta e, portanto, explicitar o seu significado. As respostas permitiriam caracterizar o processo de coaching, mais concretamente os seus benefícios e a sua dependência das características pessoais do coach. E ainda se possível, entender os efeitos do processo de coaching quer para o coachee quer para o coach.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Se não, porque?

Esta pergunta pretendia verificar em que medida existe um bom conhecimento da prática além da experiência do processo, partilhada ou comentada por outros. Teve em conta a perceção de cada um dos entrevistados.

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Esta pergunta não estava diretamente relacionada, mas completaria o nosso trabalho na medida em que nos permitiria verificar ou acrescentar informações relevantes ao estudo.

7.3. Caracterização da Amostra

A amostra selecionada foi realizada através de um tipo de amostragem não probabilística intencional ou por julgamento. Teve-se em conta que *para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos* (Mattar, 1996:133).

Deste modo, a amostragem não probabilística mostrou ser a mais indicada porquanto *é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.* (Mattar, 1996:132). E, não havendo intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população, então não haverá preocupações quanto à amostra ser mais ou menos representativa da população. Uma das razões, que nos pareceu pertinente, para usar a amostragem não probabilística refere-se às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e *pessoas... necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística* (Mattar, 1996:157).

Neste sentido, a seleção da amostra intencional ou por julgamento é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador e caso seja adotado um critério plausível de julgamento pode chegar-se a resultados favoráveis. *É comum a escolha de experts³⁵ (profissionais especializados) quando se trata de amostras por julgamento, utilizando o argumento de que a escolha de experts é uma forma de amostragem por julgamento ou intencional usada para escolher elementos típicos e representativos para uma amostra* (Aaker et al, 1995:376).

A abordagem da amostragem por julgamento pode ser útil *quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra*. O método de julgamento é muito utilizado para a escolha de um grupo *representativo* de profissionais de uma determinada área funcional. *A amostra por julgamento pode ser, nestes casos, mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística*. (Aaker et al, 1995:376). Um exemplo frequente deste tipo de prática *é a escolha de uma cidade típica para representar o universo urbano e rural do país* (Kish, 1965:19), (Aaker et al, 1995:376), (Kinnear e Taylor, 1979:187).

Em suma, *a característica chave da amostragem por julgamento é que os elementos da população são selecionados intencionalmente. Esta seleção é feita considerando que a amostra poderá oferecer as contribuições solicitadas* (Churchill, 1998:301). Nas pesquisas com amostragem intencional, geralmente, escolhe-se casos considerados *típicos* da população em estudo para fazer parte da amostra. Como referido anteriormente, é muito comum que *experts* sejam escolhidos para dar o seu testemunho, considerando que eles detêm o conhecimento necessário do assunto que está a ser pesquisado. Contudo, a amostragem por julgamento é associada a uma diversidade de vieses. Sabe-se que *o tamanho e a direção de erros decorrentes de amostras por julgamento são desconhecidos, e as declarações estabelecidas a partir dos resultados da pesquisa não são significativas* (Aaker et al, 1995:376). *Entretanto, a amostra por julgamento é válida, ela se mostrará melhor que a amostra por conveniência* (Kinnear & Taylor, 1979:187).

De acordo com os objetivos que nos propomos alcançar, selecionamos e determinamos a amostra assim como o respetivo contexto no qual irá decorrer o trabalho de investigação.

³⁵ Especialista <https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/expert>

Desta forma, e tendo em consideração os objetivos da investigação e a questão de partida, assim como a pesquisa bibliográfica, a entrevista recaiu sobre os Diretores de Recursos Humanos, tendo por base os seguintes critérios:

- a) Diretores de Recursos Humanos que conhecem o Coaching;
- b) Diretores de Recursos Humanos que recorrem à prática do Coaching na sua empresa ou organização;
- c) Diretores de Recursos Humanos que participam ativamente em fóruns de desenvolvimento das pessoas;
- d) Diretores de Recursos Humanos de Empresas de sectores de atividade distintos.

A análise desta amostra será muito importante para entender a perspetiva dos Diretores de Recursos Humanos em termos de objetivos, perceções e necessidades de modo a identificar as características e as competências do *coach* e os benefícios ou limitações de se recorrer a esta prática.

7.4. Contexto da Recolha de Dados

Em virtude dos contactos profissionais, e sendo colaboradora na Associação Fórum Pessoas e Organizações, foi possível criar uma base de dados das empresas e organizações assim como dos respetivos responsáveis pela área dos recursos humanos que obedecessem aos critérios acima descritos

O primeiro contacto foi realizado através do correio eletrónico, a fim de verificar do interesse e viabilidade da colaboração na investigação. Apresentámos os objetivos e os procedimentos da presente investigação, a previsão de duração da entrevista, os aspetos deontológicos entre os quais a confidencialidade dos nomes e outros esclarecimentos.

Após a concordância em participar no estudo de investigação foram agendadas os dias e as horas para a realização das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, pois a deslocação ao local de trabalho estava previamente combinada.

Ainda antes da entrevista propriamente dita, foram transmitidos aos entrevistados a colaboração pretendida e esclarecidos os pontos seguintes: o nome da Universidade, que

a investigação ocorria no âmbito de uma tese de doutoramento indicando-se o tema e os objetivos da investigação; indicou-se a intenção de gravar integralmente as entrevistas, por necessidade de as transcrever, de modo a gerar o texto, que seria o material empírico de suporte do trabalho; assegurou-se a confidencialidade do conteúdo de cada entrevista e garantiu-se que os excertos que fossem publicados preservariam o anonimato dos entrevistados; informou-se que os conteúdos das perguntas se referiam basicamente ao modo como cada entrevistado experienciava o processo de coaching; salvaguardou-se a possibilidade de cada entrevistado, durante a entrevista, recusar responder a alguma ou algumas perguntas específicas sobre as quais não quisesse falar, procurando reduzir algum desconforto durante a mesma.

7.5. Técnica de análise de dados: análise de conteúdo

Perante uma metodologia qualitativa com recurso à técnica de investigação da entrevista, primou-se por uma análise de dados centrada na análise de conteúdo.

A importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais tem adquirido maior visibilidade e o seu progresso deve-se sobretudo à preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas. No entanto, a constituição de novos paradigmas científicos impõe outras dinâmicas também à análise dos dados das pesquisas científicas. Nesta lógica insere-se a análise de conteúdo, que conquista, cada vez mais, legitimidade nas pesquisas qualitativas nas ciências da comunicação.

Assim, a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Esta análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão dos seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. A análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, *isto porque a análise de conteúdo se faz pela prática* (Bardin, 2009:51).

Este método de análise faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma

simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. Como referido, a análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da comunicação, assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e na sociologia. Na realidade, *a pesquisa qualitativa é recente e ocorreu concomitantemente em diversas áreas, tendo-se cada uma delas caracterizado por um embasamento teórico específico, por conceitos de realidade específicos e por seus próprios programas metodológicos* (Flick, 2009:280).

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que este processo *consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem* (Creswell, 2007:194). Contudo, a análise de conteúdo também apresenta particularidades em relação à escolha do procedimento de análise de dados. A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado *depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador* (Chizzotti, 2006:98). Neste sentido, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com a técnica de análise apropriada.

A análise de conteúdo consiste em *um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens* (Bardin, 2006:38). A intenção da análise de conteúdo é a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção que recorre a indicadores quantitativos ou qualitativos.

Aprofundando o modelo da análise de conteúdo (Bardin, 1997:37) trata-se, pois, de *um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens*”. Como aponta o mesmo autor são três as etapas que caracterizam a sua realização. São elas: (1) *descrição: enumeração das características do texto, resumida após tratamento analítico*; (3) *interpretação: a significação concedida a estas*

características; (2) Inferência: operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”. A etapa (2) “inferência” permite a passagem, explícita e controlada, da etapa “descrição” para a etapa “interpretação” (Bardin,1997:38).

Dessa forma, as iniciativas que a partir de um conjunto de técnicas consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, pertencem ao domínio da análise de conteúdo. A referida abordagem objetiva efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens consideradas. No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias, ou análise categorial, é a mais antiga e utilizada. Funciona por operações de desmembramento do conteúdo em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Neste contexto, as regras para a efetiva realização da análise devem seguir os processos de fragmentação e classificação do conteúdo. Na fragmentação, o intérprete é responsável pela delimitação das unidades de codificação, que de acordo com o material, podem ser: a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado. Ou por outras palavras, “*A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o género com os critérios previamente definidos*” (Bardin, 1997:119). Assim, as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Para a realização da análise e caso possa existir ambiguidades na referenciação do sentido dos elementos codificados, as unidades de codificação podem ser *agrupadas em função de unidades superiores e mais abrangentes*, denominadas unidades de contexto, unidades estas que *permitem compreender a significação dos itens obtidos, repondo-os no seu contexto*. (Bardin,1997:37).

Pelo apresentado, compreende-se que a análise de conteúdo seja um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Como, *o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas* (Chizzotti, 2006:98). Com uma abordagem semelhante, a análise de conteúdo *é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material* (Flick, 2009:291). Esta ideia de rigidez é afastada, deixando claro que a sua proposta da *análise de conteúdo*

acaba oscilando entre dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, da cientificidade, e a riqueza da subjetividade (Bardin, 2006:38). Neste sentido, a técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que pode ser prejudicial e que pode não se ajustar à atualidade.

Na sua evolução, a análise de conteúdo tem oscilado entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fertilidade sempre questionada da subjetividade. Entretanto, ao longo do tempo, têm sido cada vez mais valorizadas as abordagens qualitativas, utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenómenos que se propõem investigar.

Diante do exposto e na busca da verdade, e não das convicções, podemos afirmar que a análise de conteúdo é considerada uma técnica de análise qualitativa muito pertinente nos estudos organizacionais, possibilitando a ampliação da qualidade da pesquisa qualitativa no campo das ciências da comunicação, estendendo-se às suas diferentes áreas.

Sucintamente, tendo por base os pressupostos da análise de conteúdo, e com o recurso a um modo de análise mais pessoal, utilizou-se uma matriz desta técnica de análise, procurando decodificar e interpretar a informação através da sua divisão em categorias e por frequência.

Capítulo 8 – Resultados

Tendo em consideração os objetivos da investigação e a questão de partida, as entrevistas recaíram sobre os Diretores de Recursos Humanos.

Os entrevistados foram selecionados tendo por base os seguintes critérios: Diretores de Recursos Humanos que conhecem o Coaching; Diretores de Recursos Humanos que recorrem à prática do Coaching na sua empresa ou organização; Diretores de Recursos Humanos que participam ativamente em fóruns de desenvolvimento das pessoas; Diretores de Recursos Humanos de Empresas de sectores de atividade distintos.

Interessa-nos a perspetiva dos Diretores de Recursos Humanos em termos de conhecimentos, perceções e necessidades de modo a identificar as características e as competências do coach e os benefícios ou as limitações de se recorrer a esta prática.

Quadro 6 - Identificação da Amostra

Entrevistados	Área de Atuação	Organização / Empresa
1	Consultoria	Accenture
2	Hotelaria	Accor
3	Gestão de Parques Industriais	Aicep Global Parques
4	Seguros e Fundos de Pensões	ASF
5	Hotelaria	Corinthia Hotel Lisbon
6	Correios	CTT
7	Logística	DHL Supply Chain Portugal
8	Energia	EDP
9	Seguros	Fidelidade, Companhia de Seguros, S.A.
10	Energia	Galp

11	Handling	Groundforce Portugal
12	Gestão de RH	Grupo Constant
13	Logística	Grupo Logista SA
14	Seguros e Gestão de Ativos	Grupo Novo Banco
15	Produtos farmacêuticos	Johnson & Johnson
16	Consultoria	KPMG Portugal e Angola
17	Hotelaria	Largo Tempo, SGPS
18	Seguros	Liberty Seguros
19	Consultoria	Mercer (Portugal)
20	Farmacêutica	Merck Sharp & Dohme
21	Restauração	A Padaria Portuguesa
22	Consultoria	PwC
23	Eletricidade e gás natural	REN
24	Farmacêutica	Sanofi
25	Banca	Banco Santander Totta
26	Refinaria de Açúcares	Sidul
27	Serviços Municipalizados de Água	SIMAS de Oeiras e Amadora
28	Vinhos	Sogrape
29	Retalho	Sonae
30	Alimentos e bebidas	Sovena
31	Telecomunicações	The Phone House
32	Seguros	Tranquilidade

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas.

A amostra detém a experiência na função de Diretor(a) de Recursos Humanos no intervalo de tempo de dois a vinte e nove anos.

Tabela 1- Anos de Experiência dos Entrevistados

Intervalo de Tempo	Intervalo de tempo (anos)	Número de Entrevistados
[0-10[0 a 9 anos	5
[10-20[10 a 19 anos	15
[20-30[20 a 29 anos	12

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas.

Conseguimos verificar na tabela 2. que cinco entrevistados têm experiência na função de Diretor(a) de Recursos Humanos de zero a cinco anos, quinze entrevistados têm experiência de 10 a 19 anos na função e 12 entrevistados têm vinte a vinte e nove anos de experiência. A média de anos de experiência dos entrevistados é de 16 anos.

8.1. Conhecimentos do entrevistado

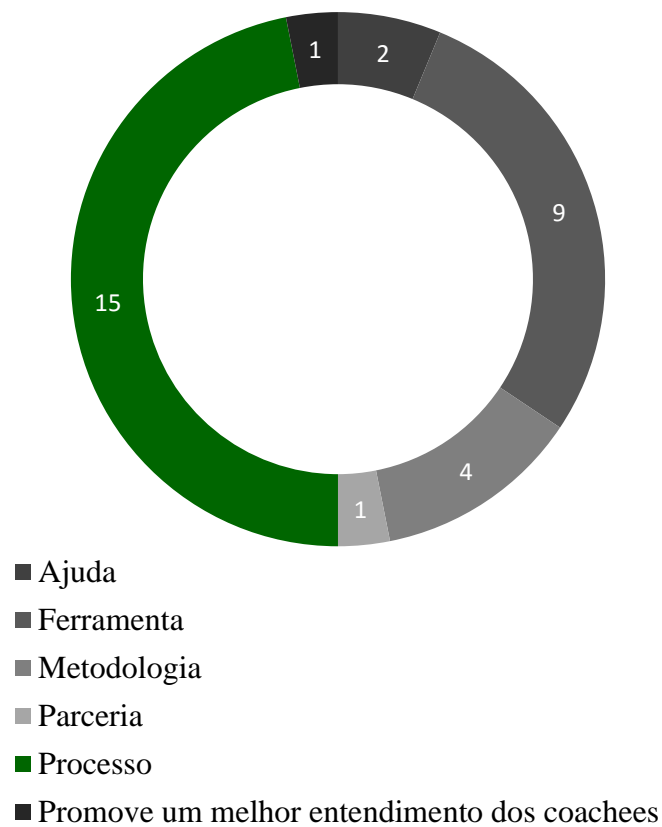
8.1.1. Ideias fundamentais acerca do coaching

Perante a questão apresentada “Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?” surgiram uma amplitude de respostas. As ideias sobre o coaching convergem no mesmo sentido, orientando-se o seu significado, de forma geral, para o desenvolvimento pessoal e profissional e por consequência para o alcance de objetivos e resultados.

As afirmações recolhidas foram as seguintes: “um **processo** que permite ajudar os outros a ajudarem-se a si mesmos, a encontrarem as suas respostas, o seu caminho”, “... **parceria** entre o coach e o cliente num processo criativo e de introspeção...”, “...**processo** focado em problemáticas objetivas...”, “O coaching é uma **ferramenta**

preciosa para o autoconhecimento do coachee...”, “O coaching é um **processo** que visa facilitar a evolução do indivíduo...”, “**Processo** para desenvolver competências de liderança ...”, “**Processo** que promove o desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações...”, “É um **instrumento** ao dispor dos RH...”, “O coaching é o **processo** através do qual o coach facilita o coachee a passar de um ponto A (situação actual) para um ponto B (situação desejada).”, “O coaching é uma das melhores **metodologias** de desenvolvimento e capacitação do ser humano.”, “O coaching é um **processo** muito poderoso de apoio, estimulação e desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos de determinados profissionais...”, “O coaching é mais do que uma **ferramenta**...”, “O coaching é, na minha opinião uma **ferramenta** essencial para o desenvolvimento pessoal ...”, “O coaching é uma **metodologia** de intervenção comportamental, individual e/ou de equipa/grupo...”, “O coaching é um **processo** de parceria, continuado e durante um determinado período...”, “O coaching é um **processo**...”, “O coaching é um **processo** de orientação pessoal e profissional.”, “Falar em coaching é **ajudar** a chegar ao pretendido...”, “É uma **ferramenta** de desenvolvimento profissional e pessoal...”, “Coaching é um **método** de intervenção e aprendizagem...”, “O coaching é uma **metodologia** de desenvolvimento...”, “O coaching é um **processo** de autoconhecimento...”, “Trata-se de uma **ferramenta** de desenvolvimento de competências, comportamental”. “Trata-se de uma **ferramenta** ...”, “O coaching é um **processo**...”, “Uma **ferramenta** ...”, “O coaching refere-se a um **processo** estruturado de orientação de pessoas ou grupos...”, “O coaching **promove** fundamentalmente um melhor conhecimento dos coachees, do seu potencial, das suas competências, das suas melhores aptidões e dos aspetos a melhorar”. “É um **processo** de relação”, “Entendo o coaching como um **processo** através do qual o *coach* facilita o coachee a alcançar determinados objetivos pessoais e/ou profissionais...”, “O coach **ajuda** o coachee a atingir os seus objetivos pessoais e/ou profissionais”, “Trata-se de uma **técnica/ ferramenta** ...”.

Figura 1 - Ideias fundamentais acerca do coaching



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Conclui-se que as ideias fundamentais acerca do Coaching de 15 entrevistados são de que se trata de um processo, 9 entrevistados referem que se trata de uma ferramenta e 4 entrevistados consideram que se trata de uma metodologia.

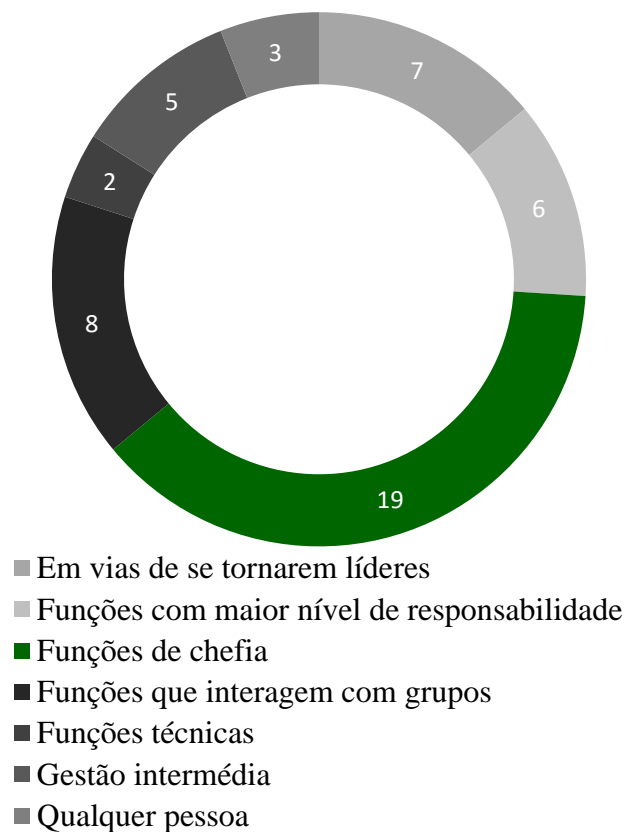
Resulta desta análise que as ideias acerca do Coaching são similares embora o uso das expressões utilizadas nos remetam para uma diversidade de palavras-chave, indo ao encontro do que se entende na literatura. Franco (2004) sintetiza as palavras-chave que vêm surgirem em várias definições de coaching como *processo, mudança, aprendizagem, desenvolvimento, transformação, relação profissional ou aliança, autoconhecimento, busca, confidencialidade, resultados extraordinários, otimizar experiências e qualidade de vida* (2004:21).

E ainda podemos acrescentar outros, que ressaltam das respostas obtidas tais como: ferramenta, processo, metodologia, disciplina, serviço, filosofia e arte. Retomando o que

observamos na literatura, podemos afirmar que independentemente da formação de base do coach, da orientação teórica e metodológica seguida e a definição de Coaching que preferem (a própria definição de coaching, resulta, na maior parte, da escola de formação em coaching) os fundamentos são semelhantes. Porquanto, o objetivo do Coaching é uniforme: que a pessoa alcance o que deseja, com o melhor dos resultados.

8.1.2- Funções ou cargos para o qual o coaching é solicitado

Figura 2 - Funções ou cargos para o qual o coaching é solicitado



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

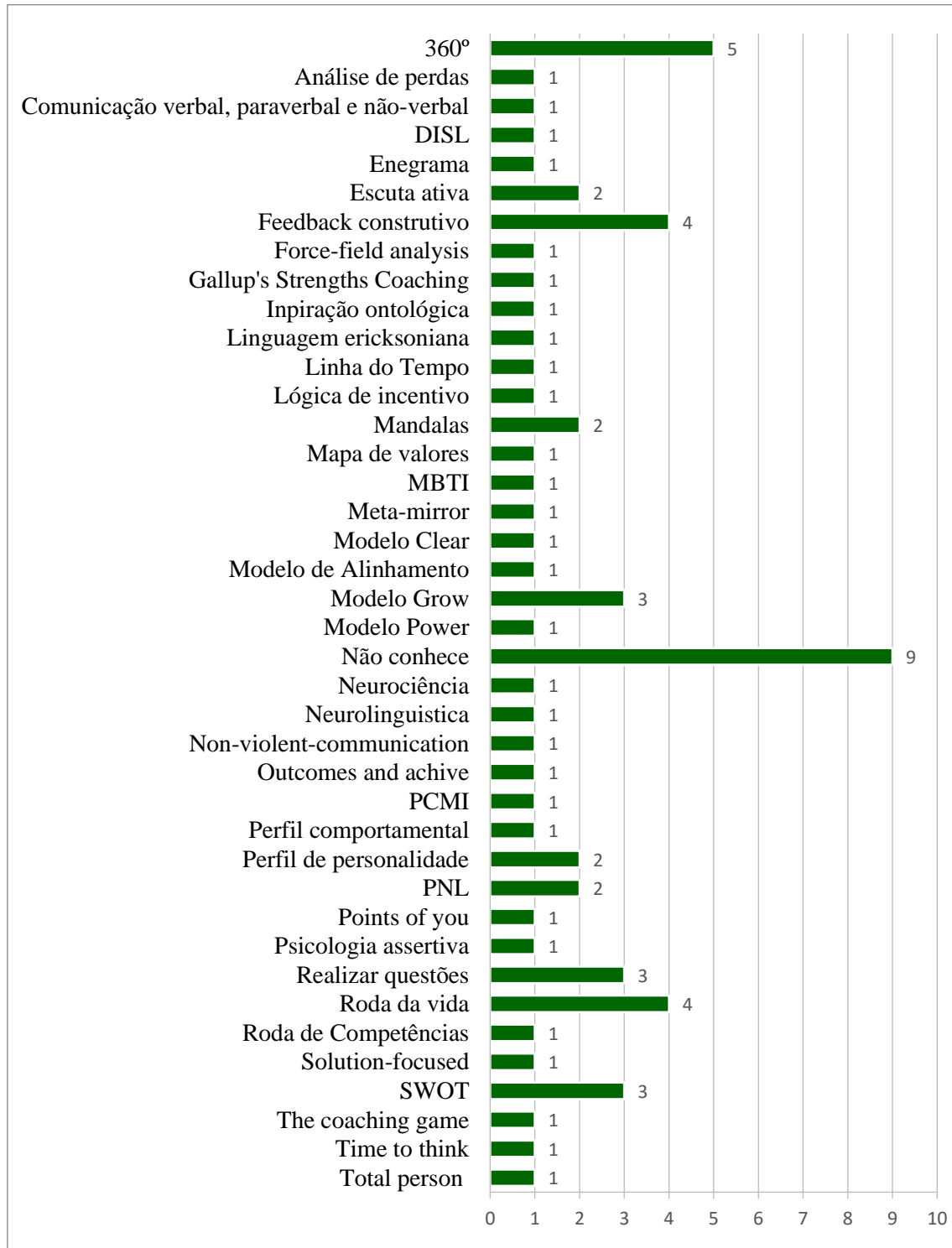
Da análise resulta que as funções de chefia e as funções que interagem com grupos são aquelas que levam um avanço no que diz respeito á solicitação do Coaching. cremos que

se referem expressamente ao que denominamos de Coaching Executivo e de Coaching de Equipas.

Também é possível confirmar, e não é menos importante, que as funções de maior nível de responsabilidade e os profissionais que estão em vias de se tornarem líderes, são aqueles que, por semelhança no contexto organizacional, são logo de seguida, os profissionais para os quais o Coaching é solicitado.

8.1.3- Metodologias e ferramentas utilizadas no coaching

Gráfico 1 - Metodologias e ferramentas utilizadas no coaching



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Perante os dados observados, é possível concluirmos que uma parte dos entrevistados não conhece as metodologias e as ferramentas utilizadas no Coaching.

Em relação às ferramentas, destacam-se o conhecimento do modelo de avaliação **360 graus**, por ser, desde há muito tempo, uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas, além de ser um dos mais conhecidos e utilizados na maioria das organizações.

Quanto ao **feedback construtivo** e à ferramenta **Roda da vida**, podemos concluir que as estas citações chegam dos profissionais de recursos humanos que detêm maior conhecimento do Coaching.

No mesmo patamar, são mencionados o **Modelo Grow**, **realizar questões** e a **análise SWOT**. Vejamos, o Modelo Grow é um método estruturado baseado na resolução de problemas, estabelecimento de metas e orientado para os resultados, além de ser considerado um dos modelos de Coaching mais conhecidos. Realizar questões, é uma das ferramentas fundamentais utilizadas nas sessões de coaching para o desenvolvimento pessoal e profissional. A análise SWOT é uma ferramenta proveniente da gestão que, devido à sua simplicidade e aplicabilidade, é utilizada para fazer análise de cenário ou de ambiente. Estas evidências levam-nos a considerar que o conhecimento e a divulgação das metodologias e ferramentas são importantes para que possam ser referenciadas.

Concluimos que o modelo de avaliação 360º graus, o feedback construtivo, a Roda da vida, o Modelo Grow, Realizar questões e a análise SWOT são as metodologias e ferramentas utilizadas.

8.1.4. Razões de escolha do processo de Coaching

Perante as razões apontadas para a escolha do processo de Coaching é possível situá-las no contexto de desenvolvimento profissional e pessoal. São referidas as seguintes afirmações: “...para atingir um nível elevado de resultados.”, “...em termos de desenvolvimento profissional é sem dúvida o mais poderoso.”, “...quando está em causa a necessidade de desenvolver comportamentos específicos relacionados com a melhoria da relação entre líder e equipas.”, “...é uma ferramenta única na medida em que se foca no compromisso e responsabilidades individuais.”, “...eficácia na obtenção dos resultados.”, “...processo que desbloqueia o potencial...”, “...sempre que é necessário o

desenvolvimento nas áreas comportamentais.”, “...acelerar o desenvolvimento...”, “...necessidades específicas de desenvolvimento que não sejam passíveis de serem satisfeitas noutros contextos.”, “...tem abordagens disruptivas, é diferenciador...”, “...facilitador de um processo de transformação.”.

Pelo exposto, concluímos que as razões de escolha pelo processo de Coaching se devem à dinâmica do processo em si, ou seja, é o próprio processo com os seus procedimentos que permite manter o foco nas necessidades de desenvolvimento em contexto profissional.

8.1.5 Coaching quando comparado com outros processos de desenvolvimento

A análise das respostas permite-nos concluir que o Coaching não é confundido com outros processos de desenvolvimento pessoal e profissional. E quando comparado, é observado que: “...abordagens distintas ... cada caso é um caso...”, “...são processos diferentes”, “...cada um tem a sua abordagem própria.” e “...cada um destes processos exerce uma função diferente”. Deste modo, conclui-se que o conhecimento das práticas de Coaching, Mentoring, Psicoterapia e Formação não são confundidas entre si, que cada prática tem um propósito e uma função própria, e por consequência possuem processos diferentes.

8.1.5.1. Mentoring

Em função às respostas podemos sistematizar e caracterizar o que, em termos gerais, se pensa sobre o mentoring.

Examinemos as expressões seguintes: “o aconselhamento”, “dá conselhos”, “diz o que fazer”, “é inspirador”, “atua nas relações entre indivíduos”, “ambiente mais informal”, e observamos que são suficientes para afirmarmos que estas nos remetem para a existência de um relacionamento próximo, tal como é referido por vários autores: *Mentoring pode ser definido como um relacionamento entre um jovem adulto e uma pessoa mais velha, mais experiente, em que o mentor proporciona apoio, orientação e aconselhamento para*

melhorar o sucesso do protegido no trabalho e noutras áreas da sua vida (Kram, 1985:198);

Relativamente à expressão: “aos jovens no início do percurso profissional” a ideia está sintetizada por Ivancevich (1995) quando refere que o *Mentoring é uma relação entre um novato e um colega de nível superior e que é considerada pelo novato como útil para o seu desenvolvimento de carreira* (Ivancevich, 1995:705) ou ainda *mentoring é uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere o seu conhecimento, sabedoria e experiência a um novato no sentido de o ajudar no desenvolvimento da sua carreira* (Chiavenato, 2002:134).

Quanto às expressões seguintes: “orientação com base na própria experiência”, “orientação mais remota”, “orientação de carreira”, “processo interno da empresa”, “focado na aprendizagem e não na transformação”. Estas respostas reportam-nos para a noção de uma relação profissional em contexto empresarial, tal como nos é descrito: *uma relação profissional entre duas pessoas, normalmente no seio da mesma empresa e tem por objetivo a transmissão de conhecimentos, experiência e competências* (Launer, 2007:30).

Outras expressões como: “o *mentoring* surge como sendo um processo mais longo e continuado a longo prazo”, “não é adequado para as mudanças de comportamento”, “para resolver problemas circunstanciais”, “cientificamente menos estruturado”, atribuem ao mentor um papel que este tem em conjunto com as suas responsabilidades na empresa. Aliando duas funções, *orientar o mentorado no processo de aprendizagem e desenvolvimento*, ou seja, a passagem de conhecimentos, *em coerência com o seu papel e potencial na organização*. Definem mentoring, *como um processo contínuo visando desenvolver o potencial de profissionais escolhidos (mentorados) através da transferência de conhecimento e Know-how de profissionais mais experientes (mentores)* (Dinsmore e Soares, 2007:73).

Da análise do conceito e significado de mentoring e distanciando-se do coaching permite-nos concluir que o mentor é referenciado como: um amigo, um colega, um conselheiro, todos num só. Um mentor é um amigo no sentido em que se preocupa em que os melhores interesses da pessoa sejam prosseguidos. É um colega que não tem receio nem relutância em dizer à pessoa o que ela tem necessidade de ouvir, mesmo que não o deseje. É um conselheiro que procura perscrutar o futuro e atentar nas necessidades futuras da pessoa (Baldoni, 2003:151).

Podemos verificar que o conceito de mentoring, tal como é apresentado pela maioria dos entrevistados, está conforme a literatura e que se diferencia do Coaching pelo conceito e processo de realização, porquanto o coach não age como um amigo ou colega nem é um conselheiro.

8.1.5.2. Consultoria

Da análise podemos constatar uma consistência notória em relação ao conceito.

Ora vejamos, as expressões utilizadas nas respostas: “aconselhamento num projeto específico”, “fenómeno de natureza pontual e não abrangente”, “trata de um problema em concreto”, “para questões comuns a toda a organização e não em particular a um indivíduo ou sector”, “faz o diagnóstico do problema”, “prescreve soluções e implementa-as”, “são esperadas respostas e soluções”, “contexto grupal ou organizacional”, “abordagem institucional”, “orientada para processos de gestão/intervenção”, “aconselhamento técnico”, “assenta a intervenção em metodologias padronizadas”, “mais associado a processos do que a pessoas”. A literatura consubstancia todas estas afirmações porquanto *a consultoria circunscreve-se no âmbito de oferecer soluções e conselhos* (Villa y Caperán, 2010:65). E ainda, *o consultor tem um perfil mais corporativo. Estabelece as orientações sobre o que se deve realizar, mas não há nenhum tipo de motivação ou de ajuda pessoal para quem recebe o serviço* (Menéndez y Worth, 2002:80). De um modo mais pragmático, a consultoria é definida como *dar a solução a um problema da empresa segundo a qual é feito um diagnóstico seguido de uma solução confiável* (Cárdenes Y Quesada, 2007:11).

O trabalho do consultor é distinguido como aquele que *aponta processos efetivos e sugere* (Stéfano, 2005: 97). Na mesma linha de pensamento, a consultoria nas empresas é definida como *a contratação dos serviços de especialistas que trazem os seus conhecimentos e experiências, com o objetivo de aumentar o rendimento da empresa* (Launer, 2007:30).

Contudo, há uma resposta que sai fora do que foi apresentado até aqui, como seja a declaração de que a consultoria é: “complemento ao processo de *coaching*”. A nosso ver, poderá ser resultado de alguma confusão entre a profissão de consultor e a atuação do

coach. Na realidade, é pacífica a coexistência de outras profissões com a profissão de *coach*. Existem vários exemplos, embora o mais comum seja o do psicólogo que além de dar consultas de psicologia também faz *coaching*. Ou ainda, o gestor ou professor que alia a sua atividade empresarial ou de docência com a profissão de *coach*.

Conclui-se que a Consultoria, embora próxima do *Coaching* não se confunde, principalmente porque se têm conta os procedimentos de ambas as práticas de desenvolvimento. A Consultoria é considerada uma atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções, acerca de um assunto ou problema, no âmbito empresarial e organizacional.

8.1.5.3. Psicoterapia

Da análise das respostas sobressaem dois campos de ação: Um deles destaca-se, basicamente, no apoio como nos indicam as seguintes declarações: “objetivo de ouvir e diagnosticar problemas”, “processo longo”, “mudança a nível de carácter”, “ajustada a problemas pessoais fora do âmbito organizacional”, “apoio em temas de carácter pessoal e menos profissional”.

O outro campo de ação está focado na área da saúde aproximando-se da psicologia, como evidenciam as afirmações seguintes: “área paramédica”, “entende problemas do passado”, “lida com problemas internos da pessoa”, “terapia do foro psicológico”, “processo reativo”, “processo para situações de problemas de comportamento mais patológico”, “focado nas questões da saúde”.

Os campos de ação permitem-nos analisar que o conceito não é claro surgindo algo confuso, apesar de existir uma uniformidade em relação aos aspetos psicológicos, porquanto *centra-se em problemas emocionais, situações passadas ou experiências traumáticas*. Mencionam também a terapia do foro psicológico, fazendo *referência a um tipo de intervenção orientada à resolução de problemas de conduta, a um nível menos profundo que a psicoterapia*. (Menéndez y Worth, 2002:77,79).

Podemos resumir o entendimento da psicoterapia e a sua abordagem dentro de um registo médico, *mexendo com a estrutura psíquica do indivíduo, fazendo a ligação entre a situação passada e o momento presente, não sendo necessário estabelecer previamente*

os objetivos que se pretende alcançar e a sua duração pode ser muito longa (Pereira, 2007:28).

Concluímos que o Coaching embora possa ter resultados terapêuticos, no sentido de melhoria do estado da pessoa e na expressão da relação com os outros, não é de todo comparável o papel do coach ao profissional que exerce psicoterapia. A relação terapêutica, onde são abordados estados de humor, sentimentos, pensamentos e comportamentos, não se coaduna, em absoluto, na relação que se estabelece entre coach e coachee.

8.1.5.4. Formação

A maioria das respostas são coincidentes e revêm-se na literatura.

Pois a formação diz respeito a *alguém que ensina para que outro aprenda, como um sistema que auxilia na aquisição de conhecimentos* (Rego et al, 2004:72). Com o mesmo entendimento, *a transmissão de conhecimentos teóricos, de um professor para vários alunos* (Cárdenes Y Quesada, 2007:11) vão ao encontro das afirmações recebidas: “visa a aquisição de competências comportamentais ou técnicas”, “trabalha temas de forma genérica; orientação quase de monólogo; processo centrado no ensino”, “não tem o mesmo nível de processo”, “mais abrangente e por isso mesmo generalizada”, “soluções tipo não customizada”, “as afirmações consubstanciam o meio empresarial porquanto são *focados no alcance de objetivos coletivos, seja de uma empresa ou de um grupo de pessoas* (Menéndez y Worth, 2002:78).

Outras respostas focaram-se nas diferenças entre o coaching e a formação, parecendo-nos consensual na medida em que não se verifica confusão entre as práticas. Chegamos a esta conclusão depois de observarmos as revelações seguintes: “tem um contexto e objetivos diferentes do coaching”, “abordagem distinta do coaching”, “menos focada na pessoa que o coaching”.

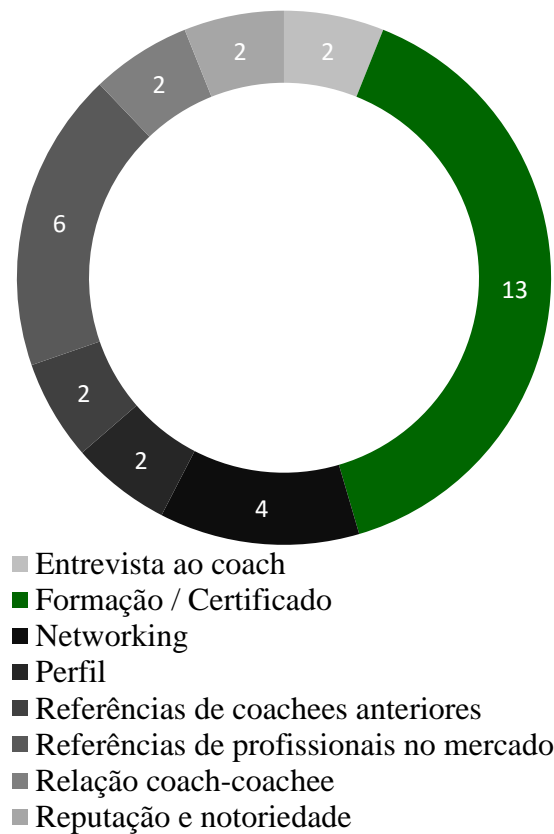
Contudo, sobressai pela sua subjetividade a resposta seguinte: “complementar ao processo de coaching e mentoring”. Embora desconhecendo os fatores que levaram a esta afirmação, poderemos arriscar e dizer que se trata de um daqueles casos em que é possível

a coexistência no contexto organizacional das três práticas de desenvolvimento: a formação, o coaching e o mentoring.

8.2. Experiência do entrevistado

8.2.1. Seleção do coach

Figura 3 - Seleção do coach



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Os dados analisados reportam-nos para a importância da formação em Coaching e da respetiva certificação, logo seguida das referências de profissionais no mercado e do

networking. Em relação à formação e ao respectivo certificado podemos concluir que são a garantia de que o coach possui do ponto de vista técnico profissional as competências necessárias para o exercício do Coaching. Por outro lado, concluímos a existência de uma ligação entre as referências de outros profissionais e o networking, porquanto seria difícil a existência de um sem o outro.

8.2.1.1. Networking

Tabela 2 - Networking

Networking	Frequência
Sim	19
Pouco	1
Não	0
Não sabe/ Não Respondeu	12

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

8.2.1.2 Referências de outros profissionais

Tabela 3 - Referências de outros profissionais

Referências de outros profissionais	Frequência
Sim	21
Pouco	0
Não	0
Não sabe/ Não Respondeu	11

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

8.2.1.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet

Tabela 4 - Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet

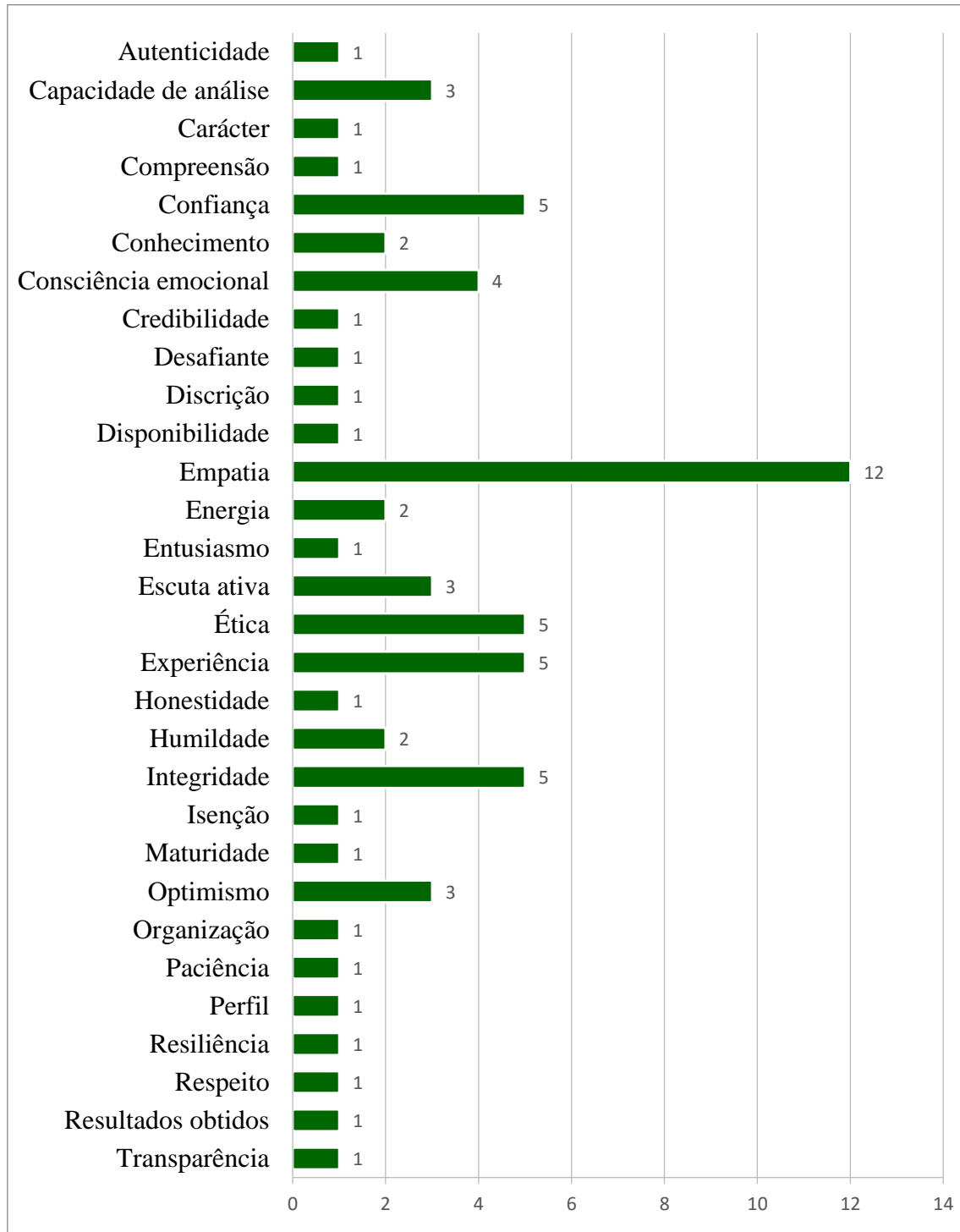
Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet	Frequência
Sim	2
Pouco	5
Não	5
Não sabe/ Não Respondeu	20

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Os entrevistados optam por utilizar o networking e as referências de outros profissionais para selecionar o *coach*. A pesquisa pelos meios de comunicação social e internet são utilizadas com pouca frequência ou nenhuma e quando são empregues têm o propósito de verificar o percurso dos coaches já identificados como potenciais.

8.2.2. Características pessoais destacadas e privilegiadas num coach

Gráfico2: Características pessoais destacadas e privilegiadas num coach



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

A característica pessoal destacada e privilegiada num coach, segundo os entrevistados, é a empatia. Também evidenciam a confiança, a ética, a experiência e a integridade como características a serem destacadas e privilegiadas na escolha do coach.

Pontuação de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

Tabela 5: Características do coach

	Características				
Entrevistados	Integridade	Confiança	Flexibilidade	Visão	Imparcialidade
1	5	5	3	3	3
2	5	3	4	1	2
3	1	4	3	2	5
4	5	5	4	4	3
5	5	5	5	5	3
6	1	2	4	5	3
7	5	5	4	4	4
8	5	5	4	2	5
9	5	5	4	4	5
10	5	5	4	4	5
11	1	5	3	2	4
12	5	3	1	4	2
13	4	4	4	4	4
14	3	1	4	2	5
15	5	5	3	4	4
16	5	5	5	5	5
17	2	1	3	5	4
18	5	5	5	5	5
19	4	5	3	1	2
20	5	4	3	1	2
21	5	3	5	3	5
22	5	4	2	3	1

23	5	4	3	1	2
24	5	5	4	5	4
25	5	5	3	3	4
26	4	5	4	4	5
27	5	4	1	3	2
28	3	5	2	4	1
29	5	5	4	5	3
30	5	5	5	3	5
31	4	5	4	4	4
32	5	5	3	4	3
Pontuação Média	4,2	4,3	3,5	3,2	3,6

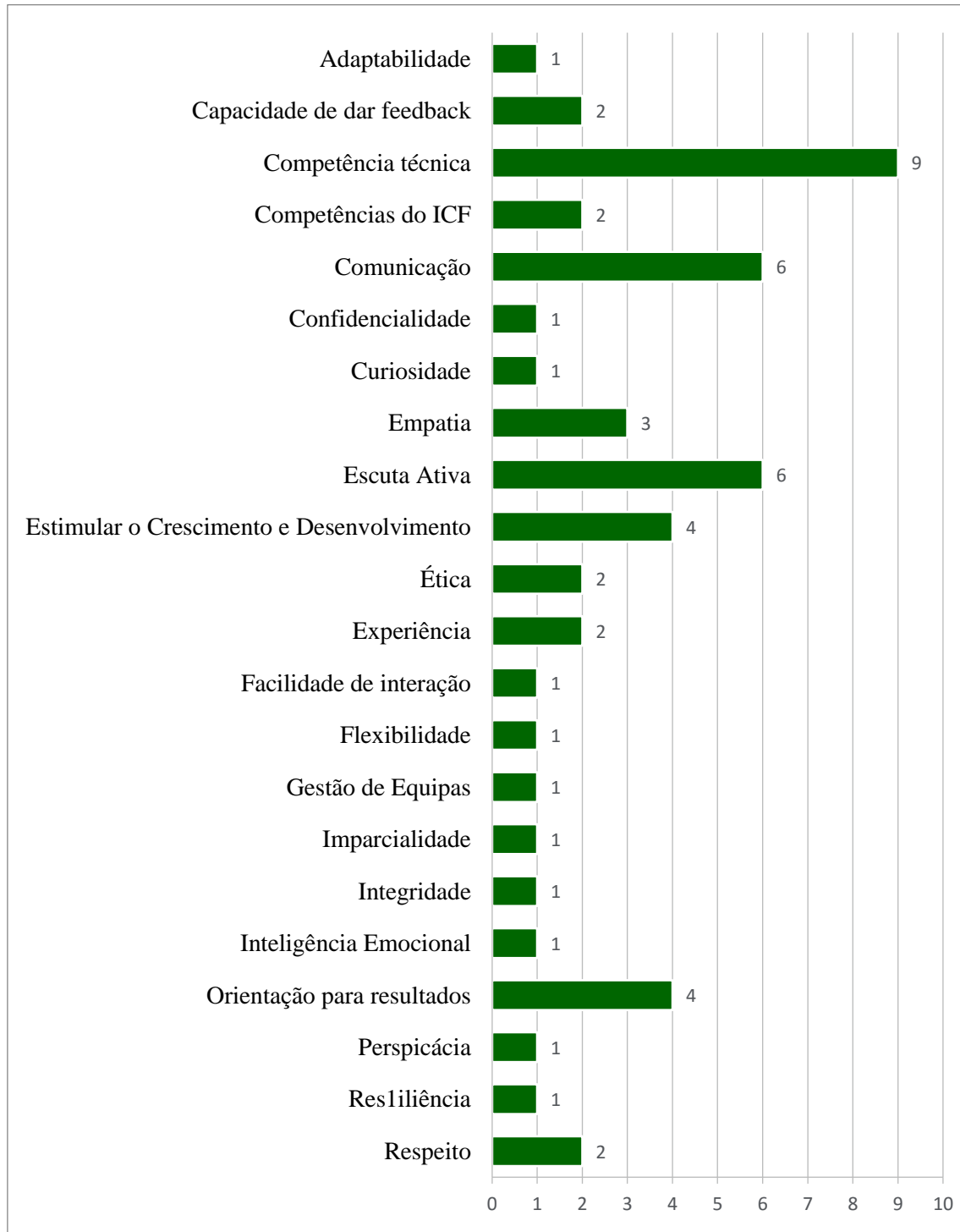
Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Quando inquiridos sobre características específicas: a confiança, a integridade, a imparcialidade, a flexibilidade e a visão, verificamos que as mesmas se encontram praticamente no mesmo nível de exigência. Ao realizarmos uma análise mais rigorosa, podemos afirmar que a confiança e a integridade se destacam em primeiro, mas são de imediato referidas a imparcialidade e a flexibilidade e depois a visão.

Retiramos, como análise final, que a característica da empatia assume um lugar de relevo e que tanto a confiança como a integridade se revelam as características mais relevantes, quando comparada com outras.

8.2.3. Competências procuradas num profissional de coaching

Gráfico 3: Competências procuradas num profissional de coaching



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Da análise resulta que as competências procuradas pelos Diretores de Recursos Humanos num profissional de coaching são: a competência técnica, seguida da comunicação e escuta ativa. Também são evidenciadas a importância do estímulo do crescimento e desenvolvimento e a orientação para resultados. Outras competências como a neutralidade, a ética, a resiliência, a gestão de equipas, a energia, o *background* e a *expertise* também foram elencadas, mas sem demonstrarem ser competências procuradas num profissional de coaching.

Pontuação de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

Tabela 6: Competências de um coach

Entrevistados	Competências				
	Idoneidade	Respeito pela diversidade	Planeamento de ações	Capacidade de comunicação	Orientação para resultados
1	4	4	4	4	4
2	5	1	4	3	2
3	2	4	1	3	5
4	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5
6	5	1	3	4	2
7	5	5	4	5	5
8	5	5	4	5	5
9	5	4	4	4	5
10	5	4	5	5	5
11	3	2	1	4	5
12	2	1	3	4	5
13	4	4	4	4	4
14	1	5	4	2	3
15	5	5	4	4	5
16	5	5	5	5	5

17	4	5	2	1	3
18	5	5	5	5	5
19	5	2	2	4	3
20	5	3	1	4	2
21	3	3	5	5	5
22	5	2	1	4	3
23	5	4	3	4	4
24	3	1	2	5	4
25	5	5	3	5	5
26	5	2	3	5	4
27	5	1	4	2	3
28	4	5	2	3	1
29	5	5	3	4	4
30	5	5	5	5	5
31	5	3	4	5	5
32	5	4	3	5	4
Pontuação Média	3,9	3,6	3,3	4,1	4

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Quando inquiridos sobre competências específicas, a capacidade de comunicação, as orientações para os resultados tomam a primazia face à idoneidade, ao respeito pela diversidade e planeamento de ações.

Retiramos que no geral, a competência técnica, a comunicação e a escuta ativa são as competências mais procuradas e que a capacidade de comunicação e a orientação para os resultados são as competências específicas mais relevantes. Como análise final, podemos afirmar que a comunicação assume ser a competência mais procurada e mais relevante num profissional de coaching.

8.2.4. Distinção entre um bom e um mau processo de coaching

Da análise das entrevistas é possível fazer três tipos de abordagem: uma primeira em que se aclara o que faz a distinção entre um bom e um mau processo de coaching; em segundo, como é caracterizado um bom processo de coaching e em terceiro, como é caracterizado um mau processo de coaching.

Resulta visível que a distinção entre um bom e um mau processo de coaching é demonstrado pelo que se espera obter deste processo, e o que se espera são resultados. Porquanto, a maior parte das afirmações diz respeito aos resultados obtidos, aos objetivos profissionais e pessoais alcançados e ainda à capacidade de utilizar diferentes técnicas, usá-las corretamente e no momento certo.

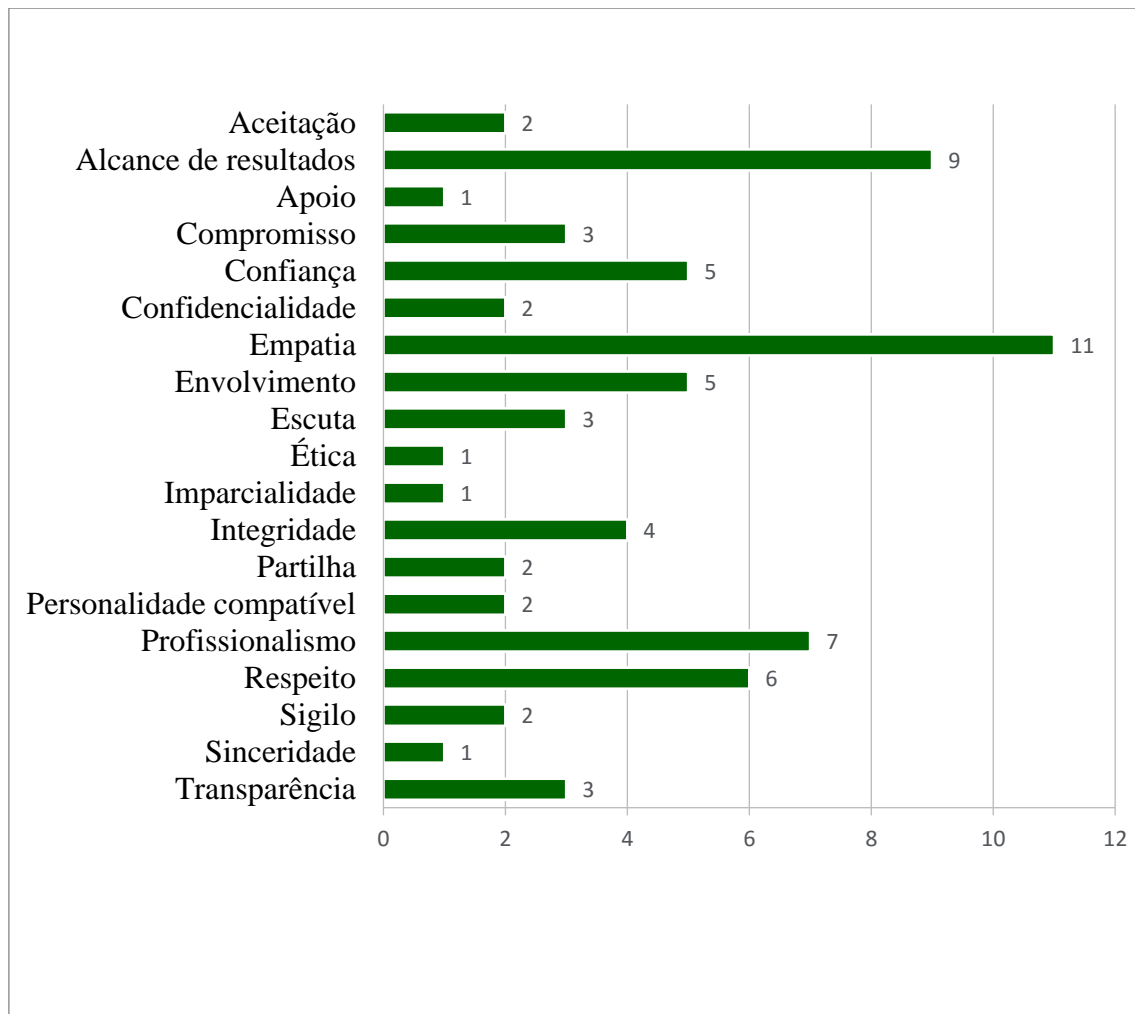
Em relação às características de um bom processo de coaching, estas baseiam-se na relação construída entre o *coach* e o coachee. As afirmações consagram o mesmo sentido como podemos verificar nas afirmações seguintes: “...no foco entre o que o coachee quer e o é necessário fazer para o atingir...”, “...escuta, feedback construtivo, convida o coachee a sair da zona de conforto.”, “...tem regras e objetivos definidos...”, “...é aquele que está virado para os resultados do coachee.”, “...a capacidade do coach em se adaptar à realidade concreta..”, “...é o que faz o coachee avançar efetivamente.”, “...é quando o coachee se sente realizado, feliz, toma decisões e põe em prática os planos de ação.”, “...o *coach* escolhido e o envolvimento do coachee...”, “...a empatia, confiança e resultados obtidos.”.

Relativamente às características de um mau processo de coaching, estas colocam em causa a ética da profissão, como se verifica de seguida: “...falta de ética...”, “...ir além das competências...”, “...interferência...”, “...falta de foco nas necessidades do coachee...” e “...partilha de informação confidencial...”.

Deste modo, podemos concluir que a distinção entre um bom e um mau processo de coaching está nos resultados obtidos, que um bom processo de coaching resulta da relação estabelecida entre o *coach* e o coachee e que um mau processo de coaching advém de um mau procedimento das regras deontológicas.

8.2.5. Fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee

Gráfico 4: Fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Dos dados analisados ressalta a importância dada à empatia, que comportando as habilidades sociais e os relacionamentos pessoais se revela primordial para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee. Constata-se, o alcance dos resultados como fator seguinte para a criação da relação de confiança. O profissionalismo e o respeito são outros fatores referenciados assim como a confiança e o envolvimento.

Podemos concluir que a empatia, o alcance dos resultados, o profissionalismo, o respeito, a confiança e o envolvimento são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee.

8.3. Opinião do entrevistado

8.3.1. Benefícios do coaching

A análise das respostas permite-nos concluir que os benefícios do coaching contemplam por um lado, o aumento da autoconsciência, da autoestima, da auto motivação, do autocontrole, da confiança, da maior capacidade na resolução de problemas, e deste modo é possível afirmar que estas declarações nos remetem para a esfera pessoal. Também são referidos o equilíbrio entre a vida profissional e familiar e a promoção do equilíbrio do próprio indivíduo. Por outro lado, os benefícios que advêm da esfera profissional, são os indicados nas afirmações seguintes: “...profissionais com melhor desempenho contribuem para melhores resultados nas organizações.”, “...ajuda para atingir os objetivos de forma mais rápida...”, “...melhoria na capacidade de procura de soluções na empresa.”, “...permite um maior envolvimento na performance de cada um e nos objetivos a que se propõe.”, “ ...melhora a comunicação, os processos de tomada de decisão e a liderança na organização.”, “ ...melhoria na qualidade de vida e no ambiente de trabalho.”, “...aumenta a performance pessoal e profissional.”, “...acelerador de desenvolvimento...”, “...melhoria do colaborador no trabalho de equipa e no desempenho das lideranças.”, “...facilita o alcance de metas específicas, superação de obstáculos e melhoria do padrão comportamental e da comunicação.” e ainda “...programa individual e personalizado que permite o anonimato e a confidencialidade dentro da organização.”.

Pelo exposto, é possível concluirmos que os benefícios do coaching atuam tanto na esfera pessoal como profissional do indivíduo, que pessoas mais bem preparadas têm uma vida mais equilibrada, e por consequência conseguem alcançar os seus objetivos na vida.

Pontuação de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

Tabela 7: Benefícios do Coaching

	Benefícios do Coaching		
Entrevistados	Melhoria do desempenho individual	Melhoria do colaborador no trabalho de equipa	Melhoria do desempenho nas lideranças
1	0	0	0
2	5	3	4
3	4	3	5
4	0	0	0
5	5	5	5
6	4	5	3
7	5	5	5
8	5	4	5
9	5	5	5
10	5	5	5
11	3	4	5
12	5	3	4
13	0	0	0
14	1	3	2
15	5	4	5
16	5	5	5
17	3	2	1
18	5	4	3
19	5	3	4
20	3	4	5
21	0	0	0
21	5	5	5
23	5	5	5

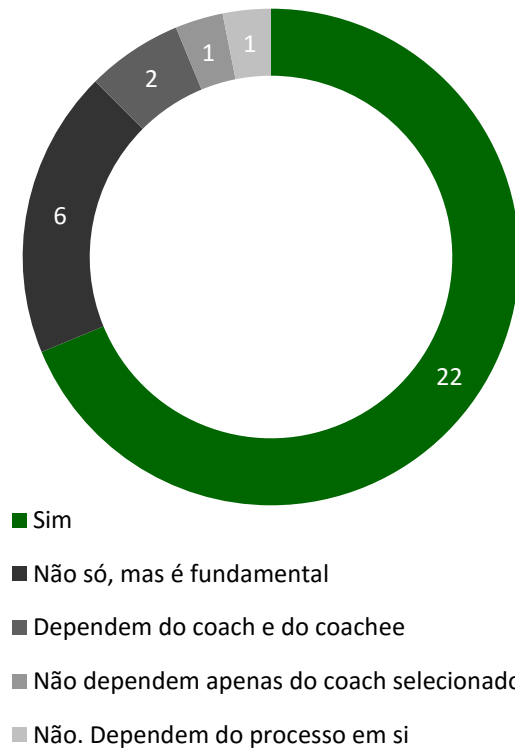
24	5	5	5
25	5	4	5
26	5	2	5
27	0	0	0
28	4	5	3
29	5	4	4
30	5	5	5
31	5	3	4
32	5	4	5
Pontuação Média	3,8	3,3	3,7

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

Quando inquiridos sobre benefícios específicos podemos observar que a melhoria do desempenho individual é o benefício mais relevante para os entrevistados, seguido da melhoria do desempenho nas lideranças.

8.3.2. Dependência das características do coach selecionado para os benefícios do coaching

Figura 4: Dependência das características do coach selecionado para os benefícios do coaching



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

A análise dos dados permite-nos concluir que a maioria dos entrevistados afirma que os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado.

8.3.3. Recomendação da prática do coaching

Tabela 8: Recomendação da prática do coaching

Recomendação	Frequência
Sim	32

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados.

A evidência das respostas permite-nos concluir que todos os entrevistados recomendariam a prática do coaching.

Independentemente da recomendação positiva, é importante entender as razões que levaram à mesma. Dos 32 entrevistados, 12 quiseram aclarar a resposta como a seguir se expõe:...permite ajudar o crescimento na carreira profissional e no autoconhecimento,...porque é uma prática que permite alcançar o resultado num curto espaço de tempo,... poderia ser uma alavanca na motivação dos profissionais para melhoria contínua no seu desempenho,...para os casos concretos e não para a generalidade das situações,... produz mudanças muito significativas na vida das pessoas e das empresas,... porque é poderoso quando é bem feito,...através do coaching tornamo-nos executores de forma proativa do nosso próprio desenvolvimento quer pessoal quer profissional,...é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional,...é um acelerador de desenvolvimento pessoal e profissional,...tal poderá traduzir-se no alcançar de objetivos com impacto positivo para o indivíduo, equipas e organizações,...porque acredito que todos temos aspetos a melhorar, ...pela sua ação transformadora. Podemos observar que as mudanças e o alcance de objetivos parecem ir no mesmo sentido, o do desenvolvimento pessoal e profissional. Os restantes 20 entrevistados responderam “sim”, “recomendaria sem qualquer hesitação” e “sem qualquer dúvida”. Permite-nos, deste modo, declarar que quem experienciou ou recomendou tem uma impressão positiva do coaching.

Conclusões

O trabalho de investigação propunha-se analisar a manifestação da relação entre as características do coach e os benefícios do coaching no desenvolvimento profissional dos colaboradores, segundo a perspetiva (experiências) dos diretores de recursos humanos.

Na primeira parte do nosso trabalho apresentámos o enquadramento teórico que serviu de base à investigação empírica. Para tal iniciámos o nosso enquadramento teórico pela descrição dos conceitos do presente trabalho, nomeadamente da conceptualização do coaching, da distinção de outras práticas de desenvolvimento, das características e competências do coach, dos benefícios do processo de coaching e o papel dos diretores de recursos humanos.

Relativamente à conceptualização do coaching mostrámos que existem múltiplas definições e abordagens. Contudo, todas elas têm em comum o facto de descreverem o coaching como uma prática que possibilita o desenvolvimento dos profissionais, pelo que considerámos que este capítulo ao explicar o conceito era fulcral na medida em que nos possibilitava a compreensão da importância das características do coach e os benefícios decorrentes do processo de coaching.

Observámos que a prática do coaching é descrita na literatura *como a chave na transformação de pessoas e organizações* (Bayón *et al*, 2006:11), que o *coach é um revelador de talentos e de potenciais* (Cannio, 2008:22) e que *como o processo leva a pôr em prática as potencialidades e o desenvolvimento das capacidades profissionais* (Elorza, 2003:91). Podemos sistematizar que o coach utiliza um conjunto de metodologias e ferramentas para orientar os coachees a alcançar metas profissionais, previamente definidas, de forma a melhorarem o seu desempenho profissional e pessoal.

Constatámos que existem, por vezes, confusão entre outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional pelo que optámos por incluir um capítulo sobre as mesmas, apresentando outras práticas de desenvolvimento, de forma a caracterizá-las como práticas distintas do coaching.

Explorámos as características e competências do coach, temáticas nucleares do nosso estudo, na medida em que nos questionávamos se qualquer indivíduo, além de possuir formação em coaching, seria um bom coach. E verificámos que ser coach exige *características de personalidade muito específicas e muito mais vocação profissional* do que na maioria das outras práticas de desenvolvimento (Pereira, 2007:46)

E ainda que a prática do coaching tem a ver com características de personalidade do coach, ou seja, *têm-se ou não se têm*, e apesar de existirem muitas empresas e institutos a ministrarem cursos nesta área, *o trabalho do coach não depende somente de uma determinada formação e da aplicação prática*. São assim referidas na *relação coach-coachee algumas características essenciais como a confiança, a segurança na descrição no que respeita ao segredo profissional e a existência de uma comunicação sincera, aberta e fluída* (Launer, 2007:102).

Considerámos os benefícios do coaching como parte da cultura empresarial, pois tivemos em conta que *são as pessoas que conduzem os planos e as organizações e não o contrário. São elas que trazem resultados, riqueza e valor para as organizações* (Chiavenato, 2002:174). A adaptação constante das empresas aos progressos na área da tecnologia assim como as alterações do mercado permitiu-nos verificar que os profissionais têm absoluta necessidade de se sentirem e estarem preparados para crescentes desafios, pessoal e profissionalmente.

No domínio organizacional interessava-nos o desenvolvimento profissional dos colaboradores da organização, em particular as ações de desenvolvimento profissional a que são sujeitos. Assiste-se a uma valorização das pessoas, porquanto estas se têm vindo a *revelar essenciais na sustentabilidade do negócio e em consequência no sucesso das organizações* (Pereira, 2008:90).

O diretor de recursos humanos, ao gerir os colaboradores, identifica as reais necessidades da organização ao mesmo tempo que orienta e decide as atividades de acordo com a estratégia da organização.

Iniciámos o estudo empírico pela descrição do interesse do estudo, questão de partida e principais objetivos do estudo.

Para responder aos mesmos optámos por um modelo de análise qualitativa de conteúdo de entrevistas semiestruturadas, elaborámos um guião da entrevista, ou seja, uma

sequência de perguntas que nos pareceram pertinentes para o esclarecimento do objetivo da investigação.

Esta sequência de perguntas permitiu uma interação facilitada entre a investigadora e os entrevistados e ainda possibilitou situar os participantes na problemática estudada.

A seleção dos participantes e a execução das entrevistas foram efetuadas através dos nossos contactos profissionais, como colaboradora da Associação Fórum Pessoas e Organizações. Foram salvaguardados a confidencialidade dos nomes, por entendermos que proporcionaríamos um ambiente mais informal e recetivo além de considerarmos que praticávamos o sigilo, que caracteriza o processo de coaching.

Realizámos 32 entrevistas, as quais foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas e analisadas através da técnica de análise de conteúdo. A construção do sistema de categorias e por frequência foi elaborada a partir de grelha própria atendendo ao discurso dos entrevistados.

Recordamos os objetivos específicos que nortearam a nossa investigação:

- 1- Analisar o conhecimento e a prática do coaching pelos diretores de recursos humanos.
- 2- Contribuir para o esclarecimento de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e conhecer as razões pelas quais o coaching é escolhido.
- 3- Entender como é feita a seleção do *coach*.
- 4- Saber quais as características pessoais do *coach* que são privilegiadas por quem solicita o coaching.
- 5- Conhecer quais as competências profissionais do coach que são exigidas por quem solicita o coaching.
- 6- Conhecer que fatores contribuem para a criação de uma relação de confiança.
- 7- Percecionar quais são os benefícios do coaching no desenvolvimento dos colaboradores.

E as conclusões do estudo:

Respondendo ao nosso primeiro objetivo de investigação, podemos referir que o conhecimento e a prática do Coaching são, ainda, mencionados de um modo simplista. O uso das expressões utilizadas para definirem o coaching remetem-nos para um conjunto

diverso de palavras-chave, não constituindo uma surpresa, porquanto convergem com a literatura. Independentemente da definição do conceito que é elegida (processo, ferramenta, técnica, instrumento, parceria) as ideias e os fundamentos acerca do coaching são semelhantes. Relativamente às metodologias e ferramentas usadas, concluímos que os entrevistados se baseiam nos conhecimentos do modelo de avaliação 360º graus e da análise SWOT, pela frequência da sua utilização nas organizações. As menções ao feedback construtivo, realizar questões e roda da vida fazem-nos acreditar que o conhecimento das metodologias e ferramentas usadas no coaching estão praticamente no anonimato. Quanto à solicitação do coaching, concluímos que este é solicitado principalmente para as funções de chefia e para as funções que interagem com equipas. Remetem-nos para o que chamamos de coaching executivo e coaching de Equipas, o que é perfeitamente entendível dado que são as empresas, por intermédio do diretor de recursos humanos, que solicitam as práticas de desenvolvimento profissional.

Relativamente ao segundo objetivo de investigação, concluímos que as práticas de coaching, mentoring, psicoterapia e formação não são confundidas entre si, que cada uma tem um propósito e uma função definida, e por consequência procedimentos diferentes. Verificámos que o mentoring se diferencia do coaching pelo conceito e processo de execução. Enquanto o mentor ajuda com o seu conhecimento, conselhos e experiência ajudando o mentee na sua carreira profissional, o coach não age como um amigo nem é um conselheiro, mas um profissional que orienta o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Em relação à consultoria conclui-se que esta é considerada uma atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções, acerca de um assunto ou problema, no âmbito empresarial e organizacional.

Concluímos que o coaching embora possa ter resultados terapêuticos, no sentido de melhoria do estado da pessoa e na expressão da relação com os outros, não é de todo comparável o papel do coach ao profissional que exerce psicoterapia. A relação terapêutica, onde são abordados estados de humor, sentimentos, pensamentos e comportamentos, não se coaduna, em absoluto, na relação que se estabelece entre coach e coachee. A formação destina-se a transmitir conhecimentos enquanto o coaching orienta no desenvolvimento pessoal e profissional.

Foi possível concluirmos que as razões de escolha pelo processo de coaching se devem à dinâmica do processo em si. É o próprio processo, com os seus procedimentos que permite manter o foco nas necessidades de desenvolvimento do coachee.

Em resposta ao terceiro objetivo de investigação, verificámos que os resultados obtidos indicaram que os entrevistados referiram a importância da formação e a certificação em coaching, pelo que se conclui que consideram ser estas as garantias que o *coach* deve possuir como necessárias ao exercício do coaching. As referências de outros profissionais no mercado e o networking estão intimamente ligados, podendo considerar-se que dependem um do outro.

Respondendo ao nosso quarto objetivo, segundo os entrevistados, a empatia é a característica privilegiada num coach e que tanto a confiança como a integridade se revelam as características mais relevantes, quando comparada com outras.

O nosso quinto objetivo diz respeito às competências procuradas num profissional de coaching, segundo os entrevistados, a competência técnica, a comunicação e a escuta ativa são as competências mais procuradas e que a capacidade de comunicação e a orientação para os resultados são as competências específicas mais relevantes. Podemos concluir, de forma evidente, que a comunicação é a competência mais procurada e mais relevante num profissional de coaching.

Resulta evidente que a distinção entre um bom e um mau processo de coaching é demonstrado pelo que se espera obter deste processo, e o que se espera são resultados.

Deste modo, podemos concluir que a distinção entre um bom e um mau processo de coaching está nos resultados obtidos, que um bom processo de coaching resulta da relação estabelecida entre o coach e o coachee e que um mau processo de coaching sucede de um mau procedimento das regras deontológicas.

O sexto objetivo contempla os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança sobressaindo, desde logo, a importância da empatia, por comportar as habilidades sociais e os relacionamentos pessoais. Também se constata que o alcance dos resultados é, a seguir, o fator indicado para a criação da relação de confiança. Quanto aos outros fatores referenciados destacam-se o profissionalismo, o respeito, a confiança e o envolvimento.

Concluimos que a empatia, o alcance dos resultados, o profissionalismo, o respeito, a confiança e o envolvimento são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee.

Relativamente ao sétimo e último objetivo de investigação é possível verificarmos que os benefícios do coaching contemplam por um lado, o aumento da autoconsciência, da autoestima, da auto motivação, do autocontrole, da confiança, da maior capacidade na resolução de problemas, e deste modo é possível concluir que se referem aos benefícios da esfera pessoal. Também são referidos o equilíbrio entre a vida profissional e familiar e a promoção do equilíbrio do próprio indivíduo. Por outro lado, os benefícios que ressaltam da esfera profissional, são aqueles que se referem ao desenvolvimento, ao desempenho e ao alcance de objetivos.

Pelo exposto, é possível concluirmos que os benefícios do coaching atuam tanto na esfera pessoal como profissional do indivíduo, que pessoas mais bem preparadas têm uma vida mais equilibrada, e por consequência conseguem alcançar os seus objetivos na vida. E que a melhoria do desempenho individual é o benefício mais relevante para os entrevistados, seguido da melhoria do desempenho nas lideranças.

As conclusões do estudo conduzem-nos à questão de partida “Como se manifesta a relação entre as características do coach e os benefícios do coaching no desenvolvimento profissional dos colaboradores, segundo a perspectiva dos diretores de recursos humanos?” e à conclusão final de que esta se manifesta como uma relação de dependência pois os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado.

Consideramos que foram cumpridos os objetivos do estudo a que nos propusemos, contribuindo para uma visão credível do coaching, de como este impacta no desenvolvimento profissional, e em resultado auxiliar com um conjunto de esclarecimentos, que abrange tanto os coaches, como os profissionais de recursos humanos e as organizações.

Limitações ao estudo

A limitação geográfica. Dos trinta e dois entrevistados que fizeram parte da amostra, apenas três estavam localizados fora da região da Grande Lisboa, pelo que a amplitude geográfica dos resultados é limitada. Seria interessante um estudo noutras regiões com forte implantação empresarial, nomeadamente no Grande Porto, Leiria e Aveiro.

A natureza transversal do estudo. A natureza do estudo mostra-se limitadora porque os dados foram obtidos num determinado período de tempo. Seria interessante alargar o estudo, com a finalidade de analisar o impacto do Coaching no desenvolvimento das habilidades e competências dos coachees e, consequentemente, o efeito do Coaching na organização ao longo de um período, suficientemente alargado.

O método de amostragem. A amostragem por conveniência, mesmo sendo considerada rápida e mais facilitada, acarreta um aspeto menos positivo que é o não se poder extrapolar com confiança para o Universo os resultados e as conclusões, pois não se tem a certeza absoluta da representatividade da amostra no Universo.

A inexistência de estudos semelhantes. O facto de, na revisão da literatura, não se terem encontrado estudos que investigassem a importância das características pessoais dos coaches nos processos de coaching, que contribuíssem para o sucesso e prestígio dos mesmos.

Sugestões para Estudos Futuros

Consideramos que se tratou de uma investigação que consideramos pioneira, na área do coaching em Portugal, na medida em que tendo contribuído para a elaboração teórica da prática do coaching, colocou em relevo, essencialmente, as características pessoais e as competências profissionais dos coaches, possibilitando o seu aperfeiçoamento. Assim, de uma forma mais ambiciosa, a sugestão seria estudar os antecedentes e fatores que influenciariam o êxito do coach tais como, o tipo de formação em coaching, a formação académica, a experiência profissional, o tipo de comunicação e relação estabelecida com o coachee, as circunstâncias da solicitação do coaching, o contexto, o contrato triangular, entre outros.

Consideramos que contribuímos para a evolução da investigação através da análise da perceção dos intervenientes que solicitam, na prática, o coaching. Parece-nos ser um bom ponto de partida para a regulamentação e respetivo reconhecimento pelas autoridades governamentais da profissão de coach.

Por se reconhecer que a investigação na área do coaching está, ainda, a dar os primeiros passos e por se entender que existe ainda um longo e motivante caminho na pesquisa, as conclusões retiradas dos resultados obtidos convidam a discussões futuras sobre aspetos marcantes, nomeadamente em relação à dinâmica do contrato tripartido entre coach (profissional de coaching), empresa (sponsor) e coachee (colaborador) e às questões éticas daí decorrentes.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D., KUMAR, V., & DAY, G. (1995). *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- ANDRADE, I. (2016). O que é o Coaching e o que não é? Em *ICF: Coaching ir mais longe cá dentro*. (p. 29). Lisboa: ICF Portugal Charter Chapter.
- ANGEL, P., & AMAR, P. (2005). *Le coaching*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ANJOS, H. (2016). Coaching Interno. Em *ICF: Coaching ir mais longe cá dentro*. (p. 183). Lisboa: ICF Portugal Charter Chapter.
- BALDONI, J. (2003). *Great Communication secrets of great leaders*. New York: McGrawHill.
- BARDIN, L. (1997a). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, L. (2006b). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, L. (2009c). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BASSI, L., & MCMURRER, D. (2009). Employers' Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value. *Organisation for Economic Cooperation and Development Education Working Paper (vol.18)*.
- BAYÓN, F., CUBEIRO, J. C., & ROMO, M. (2006). *Coaching realmente, un enfoque europeo y empresarial*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- BENTON, D. (1995). *Secret if a CEO Coach: Your Personal Training Guide to Thinking Like a Leader and Acting Like a CEO*. New York: McGraw-Hill.
- BILHIM, J. (2007). *Bilhim, João (2007): Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- BONI, V. &. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3)*, 68-80.
- BRAGA, K. S. (2007). *Métodos para a pesquisa em ciência da informação*. Brasília: Thesaurus.

- BUTTAZZI, M. (2011). O bê-a-bá do coaching de vida. Em A. PERCIA, & M. SITA, *Manual Completo de Coaching*. (pp. 191-198). São Paulo: Ser Mais.
- CABRAL-CARDOSO, C. (1999). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. Em M. P. Cunha, *Teoria organizacional. Perspectivas e Prospectivas*. (pp. 494-496). Lisboa: D.Quixote.
- CÁRDENES, J. F., & QUESADA, S. D. (2007). *Descubriendo com mi coach*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CHIAVENATO, I. (1997a). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2002b). *Construção de Talentos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIZZOTTI, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez. A. R.
- CHURCH, D. &.-H. (Traumatology, 20 (3),). TBI Symptoms Improve After PTSD Remediation With Emotional Freedom Techniques. 2014, 72-181.
- CHURCHILL, G. (1998). *Marketing research: methodological foundations*. Texas: The Dryden Press.
- COELHO, A. P. (2016). Acreditação de programas Coaching. Em *ICF: Coaching ir mais longe cá dentro*. (pp. 91-92). Lisboa: ICF Portugal Charter Chapter.
- CRESWELL, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: l Artmed.
- CURVELLO, J. J. (2012). *Comunicação interna e Cultura organizacional*. . Brasília: Casa das Musas.
- DAGLEY, G. (2006). Human resources professional's perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. . *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 34-44.
- DINSMORE, P. C., & SOARES, M. C. (2007). *Coaching Prático: O caminho para o Sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- DOLAN, S. L. (2012). *Coaching por valores*. Lisboa: Book 7.

- ELORZA, M. V. (2003). Cualidades de un buen coach. Em M. V. ELORZA, *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching*. (pp. 89-97). Barcelona: Editorial Ariel.
- FAGENSON, E. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus nonprotégés. *Journal of Organizational Behavior* (vol.10), 309-320.
- FLICK, U. (2004a). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- FLICK, U. (2009b). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- FONTANA, A., & FREY, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. Em N. DENZIN, & Y. LINCOLN, *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Newsbury Park: Sage.
- FRANCO, C. R. (2004). *Tácticas de coaching para mujeres*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- GHIGLIONE, & MATALON. (2001). *O inquérito – Teoria e a prática*. Lisboa: Ed. Celta.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALBIN, D. B., & CARDY, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- GONZALES, J. M. (2003). Coaching en directo. Em M. V. ELORZA, *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching*. (pp. 71-80). Barcelona: Editorial Ariel.
- HANEBERG, L. (2007). *Fundamentos del Coaching*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- HUDSON, F. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- IVANCEVICH, J. M. (1995). *Human Resource Management*. New York: Irvin.
- JOÃO, M. (2011). *Coaching – Um guia essencial ao sucesso do Coach, do Gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Carnaxide: SmartBook.
- KILLBURG, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington DC: American Psychological Association.

- KINNEAR, T. C., & TAYLOR, J. R. (1979). *Marketing research: an applied approach*. New York: Mc Graw Hill.
- KISH, L. (1965). *Survey sampling*. . New York: John Wiley & Sons, Inc.
- KOMBARAKARAN, F. &. (2008). Executive Coaching: it works. . *Consulting Psychology Journal: Prattice and Research*, 60(1), 78-90.
- KOURILSKY, F. (2005). *Coaching:Cambio en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- KRAM, K. (1985). *Mentoring at Work*. . Glenview: Foresman.
- KUNSCH, M. M. (2003a). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- KUNSCH, M. M. (2009b). *Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- LAUNER, V. (2007). *Coaching.Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- LAUNER, V., & CANNIO, S. (2008). *Práticas de Coaching*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- MARTIN, L. S. (2015). Clients'experiences of intentional personality change coaching. *International coaching Psychology Review*, 10(1), 94-108.
- MATTAR, F. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Ed. Atlas.
- McGONABLE, A. K. (2014). Coaching For Workers With Chhronic Illness: Evaluating and Intervention. . *Journal of Occupational Health Psychology*, 19 (3), 385-398.
- MÉNENDEZ, J. L., & WORTH, C. (2002). *Abre el Melón*. Santillana: Ediciones Generales, S.L.
- MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- NETO, L. M. (2008). Tudo o que sempre quis saber sobre inquérito/indagação/investigação. *Inquérito Appreciativo*, 4-6.

- NOE, R. A. (2002). Mentoring: What we Know and where we might go. Em G. F. Martocchio, *Research in personnel and human resources management (vol 21)* (pp. 129-173). Amsterdam: JAI Press.
- PEREIRA, A. B. (2008). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PERETTI, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.
- PERKINS, R. D. (2009). How Executive Coaching Can Change Leader Behavior. . *Consulting Journal: Prattice and Research*, 61(4), 298-318.
- RAGGINS, B. R. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships . *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- RAVIER, L. E. (2005). *Arte y ciência del coaching: su historia, filosofia y esencia*. Buenos Aires: Ed.Dunken.
- REGO, A., CUNHA, M. P., Oliveira, C., & MARCELINO, A. R. (2004). *Coaching para Executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- ROBBINS, S. e. (1996). *Training in inter personal skills*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- ROSINKI, P. (2008). *Coaching y Cultura*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- RUIZ, M. (2003). El directivo-coach: El modelo de Ernest &Young. Em M. V. ELORZA, *Coaching Directivo: Desarrolando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching*. (pp. 204-207). Barcelona: Editorial Ariel.
- SERRANO, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. *SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Working Papers (vol. 1)*.
- SHERMAN, A., BOHLANDER, G., & SNELL, S. (1998). *Managing Human Resources*. Cincinnati, Ohio: Southwestern Publishing.
- SORIANO, P. C. (2003). El Coaching en el desarrollo de las competências profesionales. Em M. V. ELORZA, *Coaching directivo: Desarrolando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching*. (pp. 148-158). Barcelona: Editorial Ariel.

- SOUZA, P. R. (2007). *A nova visão do coaching na gestão por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- STÉFANO, R. (2005). *O Líder-Coah: Líderes criando Líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- URRUTIKOETXEA, K. L. (2003). Técnicas de entrenamiento deportivas para el desarrollo de colaboradores. Em M. V. ELORZA, *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching*. (pp. 167-174). Barcelona: Editorial Ariel.
- UTRILLA, P. G. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. . *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- VIEIRA, R. F. (2004). *Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas*. . Rio de Janeiro: Mauad.
- VILLA, J. P., & CAPERÁN, J. Á. (2010). *Manual de Coaching*. Barcelona: Profit Editorial.
- WHETTEN, D., & CAMERON, K. S. (1991). *Developing Management Skills*. New Jersey: Longman.
- WHITMORE, J. (2002a). *Coaching for performance. Growing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- WHITMORE, J. (2009b). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- WITHERSPOON, R. (2000). Smarting smart: Clarifying coaching goals and roles. Em M. GOLDSMITH, L. LYONS, A. FREAS, & (Eds.), *Coaching for leadership*. (pp. 165-167). San Francisco: Jossey Bass.
- WOLK, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Anexo 1

A Entrevista

Identificação e Caracterização do entrevistado

Organização/Empresa:

Área de atuação:

Anos de experiência na função:

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

6.2 Confiança?

6.3 Flexibilidade?

6.4 Visão?

6.5 Imparcialidade?

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

7.2 Respeito pela diversidade?

7.3 Planeamento de ações?

7.4 Capacidade de comunicação?

7.5 Orientação para resultados?

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Anexo 2 – Entrevistas Realizadas

A Entrevista

Identificação e Caracterização do entrevistado

Organização/Empresa: Accenture

Área de atuação: Consultoria

Anos de experiência na função: 12 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Quando falamos de coaching, falamos de um processo que permite ajudar os outros a ajudarem-se a si mesmos, a encontrarem as suas respostas, o seu caminho. Podemos dizer que é a “arte de desenvolver pessoas”.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Do ponto de vista profissional, o processo de coaching é um ótimo investimento para o desenvolvimento das características de liderança, proporcionando uma reflexão que produz mudanças positivas.

Do ponto de vista pessoal, é um processo que pode ser utilizado por qualquer pessoa com objetivos definidos e acordados entre coach e coachee.

Sendo um processo limitado no tempo, com princípio, meio e fim, vai apoiar o coachee de modo a alcançar os objectivos definidos a curto, médio ou longo prazo, identificando e desenvolvendo as competências necessárias, e permitindo tanto um maior autoconhecimento como o conhecimento do outro.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Muitas são as metodologias e ferramentas utilizadas no coaching que permitem o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional das pessoas que as usam.

Neste momento aquela que mais utilizo e que tem trazido resultados muito positivos aos coachees é a que resulta da metodologia Gallup's strengths coaching, onde trabalhamos os talentos naturais de cada um para que possam transformar-se em verdadeiras forças de modo a atingir o potencial máximo de quem as utiliza.

Esta metodologia é muito dinâmica e pode ser usada tanto num indivíduo como em equipas.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

No coaching contrariamente ao mentoring não se devem dar conselhos ou dizer ao coachee o que deve fazer.

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

O coaching não tem como objetivo ouvir e diagnosticar problemas, foca-se em saber quais são os objetivos do coachee para traçar um plano de ação para que eles sejam alcançados.

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Todas as fontes referidas abaixo são utilizadas, mas no meu caso penso que é mais através de referências de anteriores coachees.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Para se ser um bom coach, ele tem de se conhecer bem a si mesmo, para saber como utilizar o melhor de si próprio para melhor ajudar o coachee. Todas as características são importantes num coach, mas diria que a integridade e confiança são os pilares desta prática.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

3

6.5 Imparcialidade?

3

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

O coach deve investir e interagir com o coachee (seja indivíduo ou equipa) procurando sempre estimular e facilitar o seu crescimento, desenvolvimento e desempenho.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

4

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação?

4

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Tendo em conta que o coaching é uma abordagem orientada ao futuro, promovendo mudanças positivas e duradouras na vida dos coachees, deve existir um foco para aquilo que ele quer e o que é necessário que ele faça atingir o que quer. Tudo o que se desvie deste processo, sem ser da responsabilidade do coachee, mas sim do coach, faz com que o processo de coaching não seja um bom processo.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A relação de coach e coachee é uma relação de confiança mútua, comprometimento e parceria. Sigilo e confidencialidade é exigido, tudo o que se fala nas sessões de coaching não pode nunca ser abordado com mais ninguém a não ser o próprio.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

São vários os benefícios, sendo que considero um aumento da auto-consciência, confiança e auto-estima, uma maior capacidade de resolução de problemas e de atingir metas, melhoria do equilíbrio entre vida profissional e familiar, entre outros.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

10.4 Outros?

Todos são importantes, e interagem uns com os outros sendo que a relevância tem a ver com o que o coachee pretende e quer. É ele que tem de decidir e não o coach da relevância do benefício.

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Mais do que as das características do coach selecionado, os benefícios do coaching depende da relação de confiança que se estabelece entre coach e coachee. No entanto, um bom coach deve ter uma visão sistémica e não limitar a sua visão a um só aspeto, não julgar ou seja, ser isento, e estimular os coachees a alcançarem por si próprios os objetivos, metas ou prioridades que cada um tem.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim sempre, caso contrário nunca me teria dedicado a esta prática nem investido tempo a estudar esta área, e considero tão importante o lado profissional como o pessoal. Se por um lado, o coaching profissional permite ajudar o crescimento na carreira profissional de cada um, acelerando os resultados necessários para tal, por outro e quando aplicado no foro pessoal vai ajudar no auto-conhecimento sem filtros ou influências externas, permitindo identificar quais as nossas forças e como as potenciar e quais as características que temos que nos limitam e que nos são negativas.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Accor

Área de atuação: Hotelaria

Anos de experiência na função: 24

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Que se confunde muito com outras praticas e que hoje em dia é usado de forma abusiva por profissionais que não estão habilitados. Contudo considero que é muito importante enquanto parceria entre o coach e o cliente num processo criativo e de introspeção de modo a maximizar o seu potencial não só pessoal, mas também profissional.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

De um modo geral para funções de chefia ou funções mais técnicas. Funções de mais complexidade e de maior nível de responsabilidade. E mais qualificados.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Eneagrama

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

O coaching deve apoiar o indivíduo ou equipas para que os mesmos cumpram os seus objetivos ou compromissos e o façam para além das suas expectativas, assim, creio que as escolhas devem ser em função desses compromissos que se querem alcançar. Por vezes, podem ser mais executivos ou de vida ou mais individuais ou mais de equipas. Noutras circunstâncias podem tratar-se de casos em que o coaching não será suficiente.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Ajuda a pessoa a conhecer-se como pessoa e como profissional. As coisas mais estruturais da pessoa, porque o trabalho com a pessoa faz com que a pessoa chegue lá, isto se for um trabalho bem feito. É um processo de aprendizagem enquanto a formação não tem seguimento.

4.1 Mentoring?

Para acompanhamento e seguimento, para inspirar e orientar a carreira de alguém.

4.2 Consultoria?

Para casos em que a necessidade se cinge a um aconselhamento num projeto específico.

4.3 Psicoterapia?

É um processo longo, que exige disponibilidade financeira, tempo e acima de tudo uma enorme vontade de mudar. Envolve não só uma mudança ao nível dos aspetos práticos profissionais, mas também é acima de tudo para casos de caráter mais profundo

4.4. Formação?

Quando é necessário dotar de competências comportamentais ou técnicas

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

De acordo com a sua formação/certificação, e acima de tudo na sua capacidade de levar o outro a aprender a incorporar novas crenças acerca de si próprio, das relações e do mundo que o rodeia.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Pouco

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Pouco

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Integridade, ética, capacidade de ler o coachee

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

3

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

1

6.5 Imparcialidade?

2

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Integridade, Imparcialidade, Comunicação

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

1

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação?

3

7.5 Orientação para resultados?

2

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Falta de ética, ir além das suas competências, imiscuir-se em áreas que não são da sua competência.

Comentários? Opinião?

O grande problema/drama para os profissionais é o facto de poderem ser confundidos com outros menos profissionais.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

O facto de ser o coachee a descobrir sozinho o seu caminho, mas sabendo que tem alguém que o apoia reforçando a sua autoconfiança.

O coach não deve ceder à tentação de dar respostas.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Permitir que cada indivíduo desenvolva as suas próprias estratégias para resolver os seus problemas e se desenvolver

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

3

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

4

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim. É importante que seja um indivíduo maduro, assertivo, confiante com um elevado nível ético e de responsabilidade. A maturidade do coach é muito importante.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Porque é uma prática que permite alcançar resultados num curto espaço de tempo

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Com o coaching a pessoa sente-se valorizada, sente que é algo à medida dela. Dentro da própria organização deve existir metodologias diferentes para cada um.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Aicep Global Parques

Área de atuação: Gestão de Parques Industriais

Anos de experiência na função: 16

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Comentários?

É um processo focado em problemáticas objetivas, que podem ser de diversas naturezas, desenvolvido com um objetivo/fim claro e bem definido. Pode ser aplicado em qualquer contexto, direcionado à orientação das pessoas, no âmbito pessoal ou profissional, de qualquer tipo de empresas. É uma metodologia assente em ações conducentes a motivar as pessoas a atingir os resultados pretendidos num prazo definido, podendo ser aplicada de forma mais ou menos estruturada, mais ou menos flexível.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários? Opinião?

Considerando o objetivo do coaching diria que uma organização deveria dar prioridade aos profissionais que lideram equipas, caso das chefias e as que os interagem com grupos, de forma a munirlos de conhecimento que lhes permita perceber, motivar e construir equipas motivadas e eficazes.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

O que conheço passa pela orientação no sentido de levar as pessoas à procura de respostas adequadas para a otimização e melhoria contínua de resultados, objetivos que se pretendem atingidos num espaço de tempo razoável.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Acho que a opção pelo processo está relacionada com a necessidade de fazer algo que permita atingir um nível elevado de resultados, que pode ser tanto profissional como pessoal, a partir de uma situação de base/atual. Será a metodologia, a promoção do desenvolvimento para fazer o caminho que permite passar de um estado a outro.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Não conheço o suficiente para poder comparar, apesar de, teoricamente me parecer que o coaching pode ser mais focalizado e dirigido ao futuro, sem preocupação do passado salvo no que servir para saber identificar o que deve ser alterado/melhorado com vista a atingir os objetivos definidos para o futuro.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Não tenho uma ideia clara sobre isso.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

1

6.2 Confiança?

4

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

2

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

Respeito, saber escutar, motivado

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Ética, respeito pelas pessoas, facilidade em interagir.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

2

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

1

7.4 Capacidade de comunicação?

3

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Diria que o que os distingue será o nível do resultado atingido face ao esperado, tendo em conta o ponto de partida.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A abertura de espírito de ambos, o não haver julgamento, o entendimento sobre a necessidade de alterar algo para chegar ao pretendido.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

4

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

3

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Melhoria da produtividade

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Não dependem só, contudo julgo que é uma peça fundamental para ajudar a alcançar os objetivos.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Acho que, em determinadas circunstâncias, pode ser um tipo de metodologia que, até pelo facto de não ser ainda prática corrente de uma grande percentagem de empresas, poderia ser uma boa alavancagem na motivação dos profissionais para melhoria continua no seu desempenho e, conseqüentemente, na obtenção dos resultados pretendidos.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: ASF

Área de atuação: Seguros e Fundos de Pensões

Anos de experiência na função: 29

A - Conhecimentos do entrevistado

1.Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é uma ferramenta preciosa para o autoconhecimento do coachee, pois o coach leva-o a questionar-se e a ser o próprio a retirar conclusões sobre si mesmo. Dada a natureza de proximidade/intimidade das sessões, é um processo fiduciário, onde o coach tem que saber ganhar a confiança necessária para garantir a eficácia do coaching. O processo de partilha encontrado permite uma preciosa ajuda para o coachee, nomeadamente na ponderação dos vários aspetos que tem que levar em conta no processo de decisão.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Administradores e Diretores de topo de estrutura, embora nesta Organização não seja essa a realidade.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Psicologia assertiva, com um toque de PNL (em minha opinião, embora aí resvale para o mentoring...), lógica de incentivo e o SWOT (Conhecimento da empresa vs. do próprio)

Tem preferências?

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Acaba por ser um primeiro passo indispensável. De qualquer forma, não faz sentido, para mim, desenvolver o que quer que seja sem passar por esta fase e pela abordagem dos processos de actuação.

E quando comparado com outros?

4.1 Mentoring?

O mentoring pode fazer sentido numa fase subsequente, onde haja que ampliar horizontes, numa liderança onde o “Como ?” apareça imediatamente. Aí, estaremos na fase de inspiração e redesenho transmitida pelo mentor...Mas olhando ao facto de que a mudança que se opere não choque com o “Eu” original, pois inspiração não pode ser mais do que isso... Lembro, entretanto, Peter Senge e a “Learning Organization”, que introduz aqui a vertente holística, se estou bem recordado...

4.2 Consultoria?

Trata-se de um fenómeno de natureza pontual, não abrangente. E apenas olha a um problema em concreto, procurando resolvê-lo.

4.3 Psicoterapia?

Estamos numa área para-médica.

4.4. Formação?

Apenas visa a aquisição ou atualização de conhecimentos. Às vezes nem o seu impacto é medido de forma séria...

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Normalmente por conhecimento do e no mercado, ou por conselho de pessoa considerada idónea, sem esquecer o currículo.

E quanto ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Pouco...

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Capacidade de mostrar que é uma mais valia, adaptabilidade, experiência, ser atuante sem se sentir, conhecimento das matérias e empatia.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade

5

6.2 Confiança

5

6.3 Flexibilidade

4

6.4 Visão

4

6.5 Imparcialidade

3

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Competência técnica, adaptabilidade capacidade de gerar empatia.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade

5 - Indispensável

7.2 Respeito pela diversidade

5 - Daí a importância da adaptabilidade. Terá tanto mais relevância quanto mais se tente adotar uma perspetiva holística.

7.3 Planeamento de ações

4 - Um coach desorganizado não fará um bom trabalho, sem prejuízo da sua capacidade de se adaptar a um rumo diferente do previsto.

7.4 Capacidade de comunicação

5 – Tem de haver

7.5 Orientação para resultados?

4 - Claro, havendo a necessidade de obter compromissos

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Eu diria que o resultado! Se as metas negociadas pelo coach com o cliente e o coachee não forem alcançadas, há que concluir que estaremos perante um mau coaching. De qualquer forma, salvo raras exceções, depressa se deteta a anomalia, até pelo feedback do coachee.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Abertura, demonstração prática da razoabilidade das conversas, por constatação, empatia, troca de experiências, envolvimento no Eu de cada um.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Conhecendo-se o coachee melhor e corrigindo os seus pontos menos fortes, consegue-se um resultado mais eficaz. E orientado para as dificuldades específicas da pessoa!

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual

É curioso ser o próprio coachee a verificar este upgrade.

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

Por maioria de razão, a melhoria do individual melhora o coletivo

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

Neste caso, acredito que o mentoring não deva ser esquecido.

10.4. Melhoria na relação com a hierarquia

O treino da troca de posições costuma ser vantajoso, embora o ideal fosse que a hierarquia estivesse também envolvida num processo da mesma natureza.

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Uma má escolha não pode dar bom resultado. Mas aí, quem adjudica o serviço terá falhado!

12- Recomendaria a prática do coaching?

Sim, não é para todos os problemas. Mas tem o seu espaço.

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Corinthia Hotel Lisbon

Área de atuação: Hotelaria e Turismo

Anos de experiência na função: 16

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é um processo que visa facilitar a evolução do indivíduo através da utilização de diversos métodos e técnicas que permitem ao “coachee” descobrir o caminho entre o ponto inicial onde se encontra e um ponto ideal onde gostaria de estar concluído o processo de coaching.

Comentários?

É um processo de orientação em que a técnica de questionamento assume uma importância vital.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

O “coaching” pode e deve ser utilizado em todos os níveis da organização porque acredito nas lideranças que actuam como “coach” junto dos seus colaboradores. A nível formal o “coaching” é utilizado primeiramente junto da gestão intermédia e de topo.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Coaching é habitualmente associado a feedback construtivo que deve ajudar ao desenvolvimento do coachee. O feedback é muitas vezes direto pelo coach, podendo ser complementado com feedback dos colegas ou das chefias hierárquicas. A técnica de questionamento está também muito associada ao coaching. No dia a dia, as minhas preferências vão para a utilização dos modelos GROW, CLEAR e POWER, utilizando os dois primeiros para as funções hierarquicamente mais altas e o POWER para as funções mais operacionais.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

A opção pelo processo de coaching tem muito a ver com as características individuais do participante do processo de coaching e naturalmente do coach e de que modo pode existir uma dinâmica entre o coachee e o coach. A opção pelo método passa também por aspetos como os objetivos a atingir, grau de maturidade do indivíduo alvo ou situação inicial que se pretende ver ultrapassada.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Cada situação exige uma intervenção distinta não existindo na minha opinião melhor ou pior, mas antes a adequação do melhor processo ao caso. Na minha perspetiva o coaching tem uma relação direta com a performance da tarefa.

4.1 Mentoring?

Preferencial para atuar nas relações entre os indivíduos e para desenvolver ‘números 2’. Passa mais pelo aconselhamento.

4.2 Consultoria?

Utilizo essencialmente para questões comuns a toda a organização e não em particular a um indivíduo ou sector.

4.3 Psicoterapia?

Na minha opinião mais ajustada a problemas pessoais fora do âmbito organizacional.

4.4. Formação?

Aplicável para uma aprendizagem específica e pode ser complementar ao processo de coaching e mentoring.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

A certificação obtida pelo coachee e o instituto onde essa certificação foi obtida.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

5

6.4 Visão?

5

6.5 Imparcialidade?

3

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

4

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação?

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Eu diria que o que distingue um bom processo de outro serão essencialmente os resultados obtidos e a aprendizagem do coachee ao longo de todo o processo que lhe garanta uma transformação que perdura no tempo e poderá partilhar com outros (equipa, família, amigos, etc.)

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

O sigilo e a prossecução de resultados.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Na minha opinião a seleção do coach terá um contributo mais positivo ou negativo de acordo com a boa ou má seleção das suas características em função das características do coachee.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Para casos concretos, mas não para a generalidade das situações.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: CTT

Área de atuação: Correios

Anos de experiência na função: 23

A - Conhecimentos do entrevistado

1.Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

De acordo com a definição da ICF, “coaching é uma parceria com os clientes num processo criativo e desafiador do pensamento, que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.”. Temos orientado os processos que desenvolvemos internamente sobretudo para desenvolver e/ou potenciar as competências de liderança.

O coach é um facilitador do desenvolvimento e cria as condições para assegurar as condições de confidencialidade, cumprimento do código de ética da ICF e para que, na primeira sessão, seja feito um contrato que permite que coach e coachee estejam seguros do caminho que vão percorrer, em conjunto e para que estejam presentes as competências de confiança, pertença, foco, escuta ativa, formulação de perguntas poderosas, etc. Tenho consciência que as 11 competências core da ICF são utilizadas ao longo das sessões.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Tem sido solicitado para gestores e responsáveis por equipas de vendas, operacionais e dos serviços centrais.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Sei que a minha equipa utiliza as Mandalas para trabalhar a Visão e aprendizagens e o Non-Violent-Communication para trabalhar as situações em que as dificuldades de comunicação são uma evidência. O Points of you, The Coaching Game também é muito utilizado.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Porque o processo de coaching abre perspectivas, gera compromisso e consolida aprendizagens e saberes. E essa consolidação ajuda a mudar a cultura organizacional apoiando o líder a assumir um papel mais alinhado com as estratégias da Empresa. Porque o coaching facilita o alcance de resultados, com menor desgaste e maior consciência de pertença à organização.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Sendo o mentor um especialista que proporciona sabedoria e orientação com base na sua própria experiência, que aconselha, o mentoring é fundamental quando é necessário dar suporte profissional a um coach que pretende evoluir. Por seu lado, o coach não aconselha. A solução está no coachee. O coachee define o caminho.

4.2 Consultoria?

O coaching trabalha atitudes, emoções, utiliza perguntas poderosas para criar insights, enquanto o consultor faz o diagnóstico do problema, prescreve soluções e muitas vezes, implementa-as.

4.3 Psicoterapia?

Enquanto o coaching trabalha o presente com os olhos no futuro, a terapia lida com problemas e/ou disfunções e/ou conflitos internos. O foco da terapia é entender os problemas do passado que causam tanta dor e aprender a lidar com as dores para ter uma vida mental mais saudável.

4.4. Formação?

Os programas de formação resultam de identificação de necessidades, as quais foram transmitidas pelas direções da empresa, e assentam num processo de aprendizagem e aquisição de conhecimentos. No coaching é o coachee que estabelece os objetivos. É um processo de mudança do indivíduo.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

Temos uma equipa de coaches internos.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

1

6.2 Confiança?

2

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

5

6.5 Imparcialidade?

3

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

1

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

2

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Bom coaching – coach credenciado, com experiência, com sólidas competências de escuta, com capacidade de estabelecer relação e de responder às necessidades do coachee. Um bom coach escuta, dá feedback construtivo, facilita o processo de pensamento, convida o seu coachee a sair da sua zona de conforto, mas com uma visível maturidade. Um bom coach não fica agarrado à parte académica, olha para a pessoa, escuta e trabalha o que lhe é pedido de forma contentora. Clarifica objetivos e metas, está atento ao foco, é íntegro, pauta-se pela verdade, dá o “palco” ao coachee e está disponível para escutar

os silêncios. Sabe que os planos de ação são fundamentais e conhece a linguagem não-verbal. Em suma, coloca perguntas poderosas, desafia, incentiva à reflexão e à ação.

Mau coaching - O que não cumpre com o que caracteriza o bom coaching.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

O coach tem que estar comprometido com o seu coachee, estar ao seu serviço. O coach deve pautar a sua conduta pela integridade

E o início dos inícios deve estar no contrato de coaching. O cumprimento das regras estipuladas no contrato, o profissionalismo do coach, a sua proximidade com o coachee, o facto de ser uma pessoa idónea, vão criar com o coachee uma relação de confiança indispensável para que o processo de coaching seja uma realidade.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

A mudança de atitude do coachee, que ocorre de forma consolidada. Fica a “fazer parte de”. Mudar para se tornar numa pessoa mais reflexiva, mais sólida, mais consciente dos seus actos. Mudar para ser melhor pessoa, mais humanizada, mais capaz de respeitar os outros na sua diferença. Em suma: mudar para ser capaz de cumprir uma agenda, alcançar resultados no tempo certo, com a solidariedade da equipa e com entusiasmo!

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

3

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Sem dúvida. As características pessoais são fundamentais: inteligência, escuta ativa, egoless, respeito, confiança, integridade, planeamento, saber, visão, verdade, entusiasmo, capacidade de acreditar que o outro pode mudar (sem crenças limitadoras).

Um coach tem melhores resultados se tiver preocupação em cuidar de si como ser humano e em cuidar de si ao nível dos saberes.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, porque a experiência diz-me que o coaching, quando feito por profissionais, produz mudanças muito significativas na vida das pessoas e das empresas.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: DHL Supply Chain Portugal

Área de atuação: Logística

Anos de experiência na função: 20

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Tenho duas ideias fundamentais. Que é um processo que promove o desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações, não só para o coachee, como igualmente para o coach, utilizando para tal um conjunto de ferramentas, tendo em vista objetivos concretos. E que as organizações com boas práticas de coaching estarão mais bem preparadas para poderem entregar bons resultados de forma sustentável, pois desenvolvem e capacitam de forma estruturada os seus profissionais.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Normalmente para perfis com potencial de crescimento em funções de Gestão ou Direcção.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Existem efectivamente variadíssimas ferramentas / metodologias associadas ao processo de coaching, das quais as que mais utilizo são:

- Escuta activa
- Perfil de Personalidade
- 360° (preferência)
- Sessões de feedback, de preferência

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Desenvolvimento e acompanhamento do profissional tendo em vista a optimização do seu desempenho e crescimento profissional. Sendo interno pode trazer igualmente um benefício para o coach. Sendo externo, pode aportar visões e formas diferentes para a organização, tendo em vista o mesmo objectivo.

O coaching, se bem utilizado, pode promover um desenvolvimento mais rápido do profissional e reforçar este processo como parte integrante da cultura de empresa. Empresas que promovam o coaching acrescentam este elemento à proposta de valor que oferecem às suas pessoas, dinamizando igualmente a empregabilidade da marca.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

O coaching, como sendo mais orientado para resultados de curto/médio prazo, procurando ajudar o desenvolvimento do profissional, tendo por base informação obtida deste, conjugada com a utilização das diferentes ferramentas/metodologias disponíveis. Considero o mentoring como um processo num patamar diferente, de orientação, muitas das vezes mais remota e com o objectivo de “dar a cana de pesca” ao mentee, mais do que uma resposta directa às questões.

4.2 Consultoria?

O conceito de consultoria é muito vasto. Num contexto de desenvolvimento pode trazer aos profissionais perspectivas externas à organização que podem suportar o desenvolvimento do profissional e pode ser um complemento ao processo de coaching.

4.3 Psicoterapia?

Terapia do foro psicológico que, de forma específica, pode ser utilizada em processo de coaching com vista a um objectivo concreto. Obviamente mais restrita que o próprio conceito de coaching e com limitações orçamentais, tipo "invasão" da esfera pessoal do colaborador/técnica limitada a profissionais, não necessariamente a coaches.

4.4. Formação?

Igualmente um complemento ao processo de coaching, podendo ser utilizada para desenvolver ou aprimorar competências necessárias para o posto actual ou futuro. Não raras vezes um processo de coaching tem a seu lado uma vertente de formação técnica e/ou comportamental.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Quando interno à organização, é alguém reconhecido pelos seus pares como tendo uma forte orientação para o desenvolvimento de outros, ou seja, não só pelos seus conhecimentos, mas mais pela sua atitude de procura da partilha de conhecimento e orientação para as pessoas.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

Quando externo essencialmente através de networking e referências de profissionais no mercado

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Credibilidade, integridade, confiança

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Histórico positivo de desenvolvimento de outros nas organizações (orientação para resultados); Escuta activa; Excelente capacidade de dar feedback.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Que ambos, coachee e coach, estejam no processo com vontade genuína de o seguir e não por ser política/prática da empresa. Um bom processo tem as regras e objectivos definidos à partida e é consistente ao longo do tempo.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Definição e acordo dos objectivos do coaching desde o início e a manutenção, ao longo do processo, dos compromissos assumidos por ambos por exemplo manter a periodicidade das reuniões, do seguimento dos objetivos.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Pode rapidamente trazer o coachee para patamares de desempenho elevados e preparar o mesmo para outros desafios profissionais.

Profissionais com melhor desempenho, contribuem para melhores resultados nas organizações.

Cultura e imagem da empresa, quer para dentro da organização, quer para o exterior.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Estou de acordo. Escolher o coach com as características comentadas nos pontos anteriores é garante que o coachee vai obter um maior benefício do processo. As ferramentas e metodologias utilizadas no processo de coaching são, de uma forma geral, conhecidas dos coaches. A diferença quanto ao seu benefício dependerá da forma como o coach utiliza essas mesmas ferramentas / metodologias.

Comentários? Opinião?

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Recomendaria sem qualquer hesitação. Processo que se bem conduzido leva ao benefício do coachee e em última instância da organização.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: EDP

Área de atuação: Sector energético – Eletricidade e gás

Anos de experiência na função: 16

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

É um instrumento ao dispor dos RH com a perspectiva do desenvolvimento dos seus colaboradores.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Para funções de topo, executivos.

Comentários? Opinião?

Em termos de orçamento não é tão utilizado para cargos hierarquicamente mais baixos.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

MBTI, avaliação 360 °graus.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Em termos de desenvolvimento organizacional é sem dúvida o mais poderoso para o desenvolvimento do indivíduo.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

É orientação de carreira, experiência profissional.

4.2 Consultoria?

Tem um lugar próprio.

4.3 Psicoterapia?

Tem a ver com o foco de competência.

4.4. Formação?

Trabalha os temas de forma genérica.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

É feita uma consulta às empresas principais que apresentam propostas.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim, por recomendação

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Empatia, isto é, de se colocar no papel do outro. A escuta ativa, a capacidade de análise para desenvolver conteúdos com significado e levar o outro à descoberta.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

2

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

Neutralidade

4

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Os resultados em relação às expectativas. Ter compreendido as dificuldades, ter aprendido algumas formas para melhorar.

Comentários? Opinião?

É importante existir uma avaliação do ponto de partida e no final.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A empatia, a pessoa perceber as características do outro.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Maior compreensão, maior clarificação, desconstruir as questões, saber o que tem de trabalhar.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

É óbvio que sim. Não estando presente as características pessoais que potenciam o processo, os benefícios ficam comprometidos.

Comentários? Opinião?

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim. Porque é poderoso, quando é bem feito.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Fidelidade, Companhia de Seguros, S.A.

Área de atuação: Seguros

Anos de experiência na função: 11

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é o processo através do qual o coach facilita o coachee a passar de um ponto A (situação actual) para um ponto B (situação desejada).

Trata-se de um instrumento que serve para desenvolver competências através da definição clara de objetivos. No coaching, o coach faz perguntas poderosas e escuta. Esta interação implica reflexão, cria clareza e leva o “Cliente à ação”. Proporciona maior consciencialização e responsabilização. O coach centra-se no “onde o cliente está agora” e no “o que é que está disposto a fazer para chegar onde quer estar no futuro”. É uma metodologia que tem força para tornar o mundo um local melhor.

Permite aumentar o auto-conhecimento, quebrar barreiras de limitação permitindo que as pessoas possam atingir o seu potencial

As soluções estão com o coachee através daquilo que ele próprio controla. Parte-se do pressuposto de que o coachee tem todos os recursos que necessita para atingir um determinado objetivo. E o coach é responsável por: descobrir o que o seu cliente quer atingir, encorajar à auto-descoberta, ajudar o cliente a chegar às soluções e estratégias, tornar o cliente responsável pelo que lhe acontece, induzir novos pontos de vista e novas perspetivas

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários? Opinião?

Para qualquer um, mas daquilo que sei, no contexto empresarial, o maior investimento é feito para funções de gestão / liderança ou na preparação de pessoas que estão em vias de suceder estas funções (como forma de preparação do seu próximo passo de carreira). De uma forma geral é aplicável a todas as situações em que o “Cliente” deseja atingir objetivos, metas, sonhos. Na minha opinião é um instrumento muito útil a líderes, equipas

e a todas outras pessoas que pretendam atingir um alto rendimento pessoal ou profissional.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Numa relação de coaching, é preciso perceber claramente onde se está e qual o objetivo que se pretende atingir. Muitas vezes o coachee sabe que não está bem, que quer mudar, mas não sabe o que quer mudar e mudar para o quê. Anda à deriva. O papel do coach, em primeiro lugar, será clarificar o coachee nesse processo de identificação clara onde está (ponto A) e para onde quer ir (Ponto B).

A definição de um bom objetivo também requer a utilização de técnicas bem claras. Para além dos objetivos SMART (definidos de forma específica, mensurável, acionável, realista e identificados no tempo), segundo a PNL, os objetivos bem formados são: definidos na positiva, orientados para o futuro e dependentes do próprio.

Após estar perfeitamente claro (de preferência por escrito) qual ou quais são os objetivos, é que o coach começa o processo, o caminho até lá chegar.

Parte-se do ponto A (onde o Coachee se encontra) e o coach começa a fazer perguntas poderosas, de forma a perceber quais são os obstáculos que o coachee identifica como sendo os responsáveis por não conseguir atingir o ponto B.

Muitas vezes estas perguntas poderosas levam a perceber que os obstáculos que são citados, não são mais do que crenças limitadoras. Crenças essas que foram crescendo com o coachee ao longo dos anos, ao longo da construção da sua identidade.

E para “desconstruirmos” estas crenças limitadoras, o coach socorre-se, mais uma vez de uma tipologia de perguntas poderosas. O objetivo do coach não é dar a solução ao seu coachee, o objetivo do coach é fazer as perguntas certas de forma a que o seu coachee chegue à solução sozinho. E isto é muito importante!

Por exemplo, alguém que não sente confiança nas suas novas funções e o seu objetivo é sentir confiança. Fazer perguntas como: “Quando é que decidiste que não tens confiança?”; “E se sentisses confiança, como seria?”

E em todo este processo, o plano da comunicação verbal é importante, contudo, igualmente importante são a comunicação paraverbal, a qualidade da voz que serve de suporte às palavras na comunicação oral, e a comunicação não verbal, a utilização da fisiologia (corpo, face) que acompanha a comunicação oral.

Para que a relação entre coach e coachee seja positiva, é necessário que haja rapport. Quanto maior for o rapport entre ambos, maior a eficiência na comunicação. Sem ligação não há comunicação eficiente e sem comunicação eficiente não há coaching. Por exemplo, se o coachee senta-se no chão, porque desta forma sente-se mais confortável, o coach, deve sentar-se no chão, da mesma forma.

Outra técnica para auxiliar o coachee a aceder a recursos é usar uma estratégia de PNL, chamada de círculo de excelência.

Muitas vezes sente-se dificuldade em atingir os objectivos (ponto B), porque esses objectivos não estão de acordo com o modelo de alinhamento, como sejam a Identidade, Valores, Intenções, Estratégias, Planos, Comportamentos, Contexto e Resultados do coachee. Quando tal acontece, cabe ao coach explorar esse “desalinhamento”.

Há outras técnicas – Ancoragem, linha do tempo, e outras...

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Escolhe-se um processo de coaching (e não outro), quando se pretende trabalhar uma mudança em alguém, quando se pretende atingir um determinado objetivo. Quando se pretende despertar uma vontade que está adormecida, quer seja por medo ou insegurança. O coaching permite mostrar que o indivíduo possui todas as ferramentas para fazer essa mudança, para atingir esse objetivo, o coach apenas irá apoiá-lo a usar essas ferramentas.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

O mentoring é uma espécie de missão que alguém, o mentor, por regra mais velho e mais experiente, decide encabeçar de livre vontade, no apoio, orientação e na partilha da sua experiência com jovens, os mentees que estão a iniciar o seu percurso profissional.

4.2 Consultoria?

Numa lógica em que o coaching não dá respostas, o coach ajuda o coachee a chegar à sua própria solução, em consultoria, o que é esperado são respostas, são soluções que dão resposta a um “problema”.

4.3 Psicoterapia?

Em psicoterapia, o que o psicoterapeuta faz é um trabalho profundo e moroso de trabalhar as emoções que estão por trás de um “problema”. Enquanto o coaching pretende alcançar determinado objetivo de forma, mais ou menos rápida.

4.4. Formação?

Enquanto o coaching é um processo bilateral, a Formação é dirigida a um grupo de pessoas que têm algum tipo de relação entre si. A Formação é escolhida quando se pretende, ou transmitir determinados conhecimentos, ou trabalhar determinados comportamentos, sempre com um grupo de formandos. Em Formação, por regra, privilegiam-se exercícios e/ou dinâmicas em grupo para garantir que esses conhecimentos e comportamentos foram apreendidos. A Formação tem um plano pré-definido assim um programa, com tempos bem definidos.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Num contexto empresarial, o coach não é escolhido pelo coachee. Aí, cabe ao coach criar rapport com o seu coachee, de forma a que exista uma relação de confiança.

A título particular, a escolha do coach baseia-se muito no trabalho que já efetuou, nos resultados que alcançou e nas referências que possa dar.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Se procurar um coach, sim, posso recorrer à minha rede de networking.

5.2 Referências de outros profissionais?

Também.

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Também, mas mais numa lógica de procurar benchmark.

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Que seja uma pessoa empática, positiva, desafiadora e confiante.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Ser bom ouvinte, desafiador, bom comunicador verbal e não verbal, respeitador, perspicácia, desafio intelectual.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Um bom coaching é aquele que está virado para os resultados do seu coachee, de forma genuína e honesta. O mau coaching, é aquele que interfere, é aquele que opina, faz julgamentos críticos, aquele que tem uma lógica de projeção da imagem do coach numa versão comercial.

Comentários? Opinião?

Sem comentários.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Interesse genuíno em apoiar o coachee a atingir os seus objetivos, recorrendo a técnicas que respeitam o outro.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

O coach ajuda o seu coachee a atingir os seus objetivos, de uma forma, mais ou menos rápida. Para isso é traçado um plano, usando técnicas específicas para ultrapassar os

vários obstáculos que muitas vezes o coachee foi construindo. É possível ir medindo as pequenas conquistas, até atingir o objetivo pretendido.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Os benefícios do coaching dependem das características do coach. A sua maior ou menor agilidade, a sua maior ou menor experiência pode ditar o sucesso ou insucesso de uma relação de coaching.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Sim, ainda que a prática do coaching não deva ser visto como uma “moda”, ou receita milagrosa que serve para todos e em todos os contextos!

Existem alguns “estados A” que necessitam de outro tipo de acompanhamento, por exemplo, mais clínico, mais terapêutico.

Se sim, porque?

A prática do coaching tem muitas potencialidades. Recomendaria a todos aqueles que querem sair da sua “zona de conforto” e não têm coragem, a todos aqueles que têm medos limitadores, a todos aqueles que querem fazer o seu processo de mudança.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Galp

Área de atuação: Energia

Anos de experiência na função: 5 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Para mim o coaching é uma das melhores metodologias de desenvolvimento e capacitação do ser humano. Através do coaching e das perguntas poderosas, o coachee aprofunda o seu autoconhecimento, o seu rendimento, o seu potencial e aumenta a sua qualidade de

vida. O coaching permite despertar no coachee o desejo de trabalhar e desenvolver-se em profundidade.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

A todos os níveis em geral. Apesar de haver o preconceito que o coaching está orientado apenas para altos executivos, a verdade é que nos chegam manifestações de interesse a todos os níveis.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Sim conheço vários modelos: grow, outcomes e achieve que usam muito as perguntas poderosas! Também conheço o Modelo Total Person que aplica as ferramentas Effective Personal Productivity e Effective Personal Leadership.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Não podemos descurar que vivemos numa conjuntura volátil e complexa! Novas tendências estão a mudar o mundo, tal como o conhecemos. O mercado é caracterizado por uma transformação acelerada! Vivemos igualmente um momento único na Galp, de profunda transformação.

Neste contexto tivemos de repensar a forma como a aprendizagem e formação nos pode ajudar a ser cada vez mais ágeis, flexíveis e adaptáveis. Temos que saber aproveitar as oportunidades, temos que apostar nas experiências das nossas pessoas, capacitando-as para um futuro desconhecido.

Em resposta, estamos a estruturar iniciativas de aprendizagem on-the-job e informais, complementarmente à formação mais formal, incluindo programas de coaching que acreditamos ser uma poderosa ferramenta de crescimento, quer pessoal quer profissional, porque nos dias de hoje não faz sentido dissociarmos uma vertente de outra.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Na minha perspectiva, mentoring funciona mais como uma orientação, em que um profissional com mais experiência orienta, apoia, aconselha outros com menor experiência. Coloca aqui a sua própria experiência e conhecimentos no sentido de ajudar o outro lado a desenvolver a sua carreira. Normalmente funciona bem com trainees, em situações de mobilidade e planos de sucessão.

4.2 Consultoria?

A consultoria está orientada para identificar e analisar problemas organizacionais e encontrar soluções. Eventualmente, conseguir a implementação dessas soluções.

4.3 Psicoterapia?

Utilização da psicologia para um fim terapêutico.

4.4. Formação?

Transmitir conhecimentos.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Iremos ter uma pool de coaches disponíveis e iremos procurar fazer cruzar o perfil do coachee com o do coach. Em qualquer altura e em caso de incompatibilidade, será feita a troca do coach.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

Ética, resiliência, empatia, organização, consciência emocional, escuta.

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

5

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

Ética, resiliência.

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

O que faz a diferença é a capacidade de utilizar diferentes técnicas, e usá-las corretamente e no momento certo. Mas também a ética e resiliência são fundamentais. O procurar novos caminhos, compreensão; encorajamento e escuta.

Também considero importante a capacidade de admitir que por vezes não conseguimos e o melhor é entregarmos o trabalho a outra pessoa.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Imparcialidade, respeito, compromisso parte a parte

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Aumenta a sua autoestima e auto motivação, fomenta o autocontrolo e autoavaliação.

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Acredito que os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado, mas não só! O coach é sem dúvida um elemento importante da equação, pois é ele que vai estabelecer a relação de confiança com o coachee.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Através do coaching tornamo-nos executores de forma proactiva do nosso próprio desenvolvimento, quer pessoal, quer profissional. O sucesso é garantido, só depende do nosso nível de comprometimento.

Se não, porque?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Groundforce Portugal

Área de atuação: Handling

Anos de experiência na função: + 20 anos em várias grandes empresas.

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é um processo muito poderoso de apoio, estimulação e desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos de determinados profissionais, da minha experiência, essencialmente líderes, tendo em vista poderem avaliar, caracterizar e desenhar percursos de “construção” e desenvolvimento individual que lhe permita atingir objetivos concretos.

Gosto especialmente da ideia de que alguém que se submete a um processo de coaching, obviamente estou de acordo com a minha intervenção enquanto DRH a focar nos processos de “coaching executivo, está disposto a trabalhar sobre as suas próprias lacunas, necessidades pois necessita, isto é, tem consciência... de que necessita de atingir resultados. Resultados para si, para o grupo ou equipas que lidera, para a sua organização...

Por isso, vejo muito os processos de coaching relacionados com os vários níveis de lideranças organizacionais sobre os quais é necessário uma intervenção específica em contextos/processos de mudança organizacional. Na minha empresa, para além das lideranças de topo, são sobretudo as lideranças intermédias operacionais que são objeto de intervenção em termos de programas de coaching executivo. Com isto, é possível obter

os resultados pretendidos com um envolvimento e empenhamento individual focado nos resultados das nossas equipas.

Comentários?

Na minha empresa temos em curso um Programa que designamos de Transformar. Trata-se de um programa de Gestão da Mudança. No âmbito deste programa, desenvolvemos um subprograma que designamos “Fortalecer”. Este “Fortalecer” pretende o desenvolvimento das nossas chefias operacionais em torno dos grandes objetivos da organização, sendo estes responsáveis por fazer “descer” os objetivos a toda a organização. Entendemos que um processo intensivo de coaching (que estamos a levar a cabo) permite que cada líder desenvolva as competências, os comportamentos que mais necessita trabalhar no quadro do grande programa de mudança organizacional. Isto está a ser obtido com enormes resultados de sucesso.

2-O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Regra geral, nas empresas, os programas de coaching destinam-se aos executivos de topo das empresas.

Na minha opinião, este não é o procedimento mais adequado. Pois, usualmente, não é ao nível (ou apenas) da gestão de topo das empresas que está a necessidade de trabalhar competências, comportamentos e atitudes facilitadoras dos processos de integração e mudança organizacional. Julgo que muitas vezes são descorados os níveis superiores ou intermédios da gestão/liderança organizacional onde reside precisamente o sucesso dos processos de mudança sustentada das nossas organizações.

As lideranças intermédias não têm muitas oportunidades de se autoavaliarem enquanto líderes, nas mais diversas vertentes, pois não são sujeitos, ou eles próprios por receios de exclusão não se submetem..., a assessments de liderança ou de autoconhecimento, preferências cerebrais, formas de agir, avaliações altitudinais ou comportamentais... entre outros..., que lhes permita saber “onde estão” face a “onde deveriam estar” tendo em conta o momento, o contexto, e o processo de mudança da sua própria organização... Daí eu achar que os processos de coaching executivos cada vez mais deverão incidir em níveis intermédios de chefia e liderança organizacional.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Conheço algumas ferramentas de coaching, outras não sendo específicas de processos de coaching são amplamente usadas em muitos processos e situações de coaching. Estou a referir-me, por exemplo, as algumas que considero muito importantes tais como: as perguntas poderosas (que eu desde sempre uso, mesmo fora do âmbito dos processos de coaching), o feedback 360°, a análise Swot Pessoal, a Roda da Vida (que usamos nos nossos processos de mentoring internos também...), a nova Roda de Competências (que também usamos nos nossos processos de desenvolvimento de quadros e lideranças), bem como as ferramentas igualmente poderosos de definição de “Missão e Visão” pessoais e profissionais.

Não sendo um especialista em coaching, de forma alguma, sei que estas são poderosas ferramentas usadas de forma integrada ou isolada em várias situações e/ou processos de coaching pessoal e executivo.

Gosto sobretudo das ferramentas que podendo ser usadas para um âmbito mais geral, até no quadro da gestão e da gestão das pessoas, podem ser isoladamente adaptadas e contextualizadas pela sua profunda riqueza ao âmbito mais específico de intervenção do coaching sobretudo nas empresas e nas equipas.

Mais recentemente, ando “encantado” com os fundamentos, conceitos e potenciais enorme de operacionalização no que toca à Psicologia Positiva. Tenho descoberto, inclusive, uma profunda e quase direta relação desta com os processos de coaching e vice-versa. Julgo, não sendo eu minimamente especialista, que neste universo está um enorme manancial de novas e poderosas ferramentas, técnicas e sobretudo práticas de coaching, sobretudo no que respeita aos processos de coaching executivo nas organizações.

4-Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Quando em causa está a necessidade de desenvolver comportamentos específicos relacionados com a melhoria da relação entre líder e equipas, a otimização de resultados

com base no envolvimento mais eficaz das pessoas (liderados), entre outros fatores que determinam: (1) um diagnóstico individual; (2) uma proposta/discussão de um percurso de desenvolvimento individual no contexto de um processo de Equipa/Organização; (3) o acompanhamento externo desse percurso de desenvolvimento individual numa ótima de feedback valorativo; (4) a avaliação individual dos objetivos que estão em atingimento face aos definidos à anterior... então a escolha é fácil... o caminho é a operacionalização de um processo de coaching executivo...

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Acredito cada vez mais em processos de mentoring. Têm um potencial enorme, e são sempre processos vencedores para ambas as partes envolvidas... Contudo, os processos de mentoring são processos mais longos e preferencialmente continuados no tempo... tratam-se de “contratos” com prazo longo e podendo ao longo dos mesmos sofrerem várias variações em termos de objetivos, âmbitos de intervenção e até a entrada de novos atores nos processos... O mentor estimula, pode apontar caminhos de descoberta, mas o mentee faz o seu caminho completamente autónomo (neste aspeto concreto, algumas semelhanças com o coaching..., mas os resultados são os do próprio mentee... ao ritmo do próprio... e o “contrato” é apenas um contrato relacionado com o “caminho”, um percurso, não o do fim, resultados concretos, em vista.

4.2 Consultoria?

Os processos de consultoria pressupõem uma intervenção, pós diagnóstico, num contexto grupal ou organizacional. Para a implementação de um determinado projeto de mudança organizacional, por exemplo, pode ser facilitar o desenvolvimento de determinado processo de coaching. Mas o coaching é pessoal, é um processo de (re)construção interior com impacto no exterior, mas sempre por vontade individual, a partir de dentro do indivíduo...

4.3 Psicoterapia?

Processo claramente do âmbito e domínio do tratamento! Resolução de um problema psicológico concreto. Reativo! Ora, o coaching é sempre um processo proactivo...

4.4. Formação?

A formação tem um contexto e objetivos diferentes do coaching. O que se pretende com os processos formativos é a obtenção de rápidas e eficazes mudanças de comportamento ou aquisição e/ou aprofundamento de competências em determinado aspecto concreto da esfera profissional de determinada pessoa. É um processo poderoso, mas sempre localizado, contextualizado e goza de determinada oportunidade temporal e local. Ora, o coaching é muito mais amplo, mais “durável e duradouro” no tempo...

De todos estes processos, o que eu valorizo face ao coaching é mesmo o mentoring.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim, também...

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não

5.4 Outros?

Recomendação face ao quadro de um programa de consultoria de “Change Management” mais vasto em curso na organização.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

1

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

2

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

3

7.2 Respeito pela diversidade?

2

7.3 Planeamento de ações?

1

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

O que distingue, como em qualquer outro processo, são os resultados obtidos!

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

3

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Melhoria na capacidade de procura de soluções

2

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim, definitivamente. Posso contar a minha experiência pessoal. Há uns anos iniciei um processo de coaching com um coach que veio ter comigo e... ao fim de 3 sessões percebi que não sentia a menor empatia! Resultado, desisti do processo e não senti sequer necessidade de o retomar com outro coach... Assim, efetivamente as características, sobretudo as qualidades pessoais e as competências do coach fazem toda a diferença no sucesso do processo e, sobretudo, nos resultados que se pretendem alcançar.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, recomendaria.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Grupo Constant

Área de atuação: Gestão de RH, Gestão de Processos, Gestão de Negócio

Anos de experiência na função: 15 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Na minha opinião o coaching é mais do que uma ferramenta, passa por um vector cultura de desenvolvimento continuo das nossas pessoas, ie: quem lidera e gere equipas tem que ter a consciência que o coaching é uma das formas mais eficazes de promover o desenvolvimento de competências e gestão do desempenho, sendo em paralelo das mais difíceis de implementar. Esta dificuldade fica patente numa necessidade “disponibilidade” por parte dos lideres de equipa, e de um foco de que os resultados estão

eminentemente relacionados com um conjunto de variáveis diversas das equipas de trabalho.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

O coaching é tipicamente conotado com funções de gestão/chefia.

Comentários? Opinião?

No meu entendimento este “hábito” de utilização de coaching deve ser definida com base nas necessidades de melhoria dos colaboradores/equipas, muito mais do que definidos por camadas da estrutura hierárquica. A necessidade faz a medida/acção.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Não tenho conhecimento técnico aprofundado sobre as metodologias.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

As razões de escolha do processo de coaching, devem ser pela necessidade de melhoria de um determinado colaborador/equipa, bem como após uma análise e um conhecimento aprofundado das características desse colaborador/equipa. Não acredito, pessoalmente em formação, coaching ou mentoring ao “pack”. O conhecimento da cultura da empresa, do *modus operandi*, da comunicação informal e das relações no interior de uma determinada estrutura, são fundamentais para estruturar de forma adequada qualquer ferramenta ou processo de desenvolvimento de competências e gestão de desempenho.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

No limite o meu entendimento é que o coaching deve ter na sua metodologia e forma de interacção um conjunto de todas as características dos processos mencionados. No limite, em determinado momento do coaching, vamos precisar de aplicar conceitos e ferramentas dos restantes processos.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Temos um projeto em arranque, em Portugal.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

A sua experiência e perfil pessoal. Isto é, a adequação do perfil do coach, ao contexto é determinante.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

3

6.3 Flexibilidade?

1

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

2

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

A capacidade analítica e comunicacional, são para mim fundamentais!

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

2

7.2 Respeito pela diversidade?

1

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

A sua capacidade de adaptação à realidade concreta que está a analisar/trabalhar.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

O coachee tem que sentir a confiança de que os seus pontos fracos estão a ser trabalhados com focus na sua melhoria, sem julgamentos ou ideias pré-concebidas.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

O coaching trará, à partida um foco mais direto às necessidades de melhoria de competências e/ou desempenho dos colaboradores que estão a ser alvos desse processo. Permite um maior envolvimento na performance de cada um e nos objetivos a que se propõe. Trabalha de forma mais direcionada, as softs skills, tão relevantes no desempenho atual das pessoas e organizações.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

3

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

4

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Os benefícios não dependem apenas do coach selecionado. Considero que como em qualquer processo, o sucesso depende de um conjunto de variáveis, como a estruturação do processo de coaching; a comunicação e envolvimento do processo de coaching com o coachee, mind-set do coachee para a melhoria, perfil e plano de trabalho do coach.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, pelo focus na melhoria, especificidade das ferramentas de desenvolvimento, focus na gestão da performance, processo direcionado de acompanhamento permanente.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Grupo Logista SA

Área de atuação: Logística

Anos de experiência na função: 10 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Comentários?

O coaching é, na minha opinião uma ferramenta essencial para o desenvolvimento pessoal que pode ser utilizado tanto a nível individual como de equipa. É um mecanismo de descoberta, de responsabilização e compromisso que se diferencia pelo facto de não influenciar, não condicionar, nem apontar caminhos ou soluções uma que visa fazer emergir, em cada um de nós, as respostas para determinado problema ou questão com a qual nos debatemos. A solução está em nós.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários?

O coaching devia, em minha opinião, ter um carácter de aplicação transversal, mas é, de acordo com a minha experiência, direccionado para quadros médios e superiores que tenham responsabilidades de gestão de equipas.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Sim conheço algumas metodologias sendo que as que prefiro são as que se orientam para o auto-conhecimento e avaliação pessoal. Destaco o PCM como uma ferramenta poderosíssima a este nível.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

O coaching, é na minha opinião, e pelos motivos anteriormente apresentados, uma ferramenta única na medida em que se foca no compromisso e responsabilidades individuais. O caminho é o do coachee. O coach apenas se deve focar no processo não sugerindo, induzindo, aconselhando ou orientando, características estas que se aplicam a algumas das metodologias apresentadas abaixo.

E quando comparado com outros?

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

São abordagens distintas do coaching, válidas e de grande utilidade em função de quais os objetivos que se pretendem atingir. “Cada caso é um caso”

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Em função do seu nível de experiência no coaching, carreira profissional e claro, certificação.

E quanto ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

O networking, num mercado em que o coaching ainda não é algo absolutamente claro para a maioria das pessoas, coachees e até alguns “coaches,, é uma via muito interessante para seleccionar.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

A isenção, a empatia e o domínio do processo e das técnicas. Valorizo na transparência e o foco no contrato, de processo e sessão.

E quanto á:

6.1 Integridade?

4

6.2 Confiança?

4

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

Tudo características inerentes ao que considero um bom profissional de coaching.

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

E quanto à:

7.1 Idoneidade?

4

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

Todas as acima citadas e as que constam do referencial ICF – as 11 competências – farão do coach um bom profissional.

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Um bom processo de coaching é o que faz o coachee avançar efetivamente descobrindo e utilizando os seus próprios recursos. Deverá ser um processo de transformação, evolutivo e focado, sempre no coachee e nos seus objetivos.

Um mau coaching é o que não faz progredir, que é tendencioso no sentido em que envolve os quadros de referências, juízos de valor e percepções/visões do coach e que, contrariamente, ao que deveria acontecer não suscita o compromisso e autorresponsabilização do coachee no que toca às ações para concretização dos seus objetivos. Um mau coaching é uma perda de tempo para o coachee....

Comentários?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A transparência, a explicação clara do que é o coaching e quais os pontos de vigilância e regras a ele inerentes são elementos que deverão estar sempre presentes para que o mesmo seja confortável para coach e coachee.

O código de ética (ICF) deve estar sempre presente e ser dado a conhecer ao coachee. É a base para construção das sólidas fundações que se pretendem que existam previamente ao início de um processo de coaching.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

O coaching, se bem realizado, traz benefícios relativamente a todos os aspetos mencionados e é igualmente um mecanismo importante de promoção do equilíbrio do individuo não consigo próprio, mas também com o contexto no qual se encontra inserido. Diria que os benefícios do coaching são multidirecionais e podem se facto extravasar a situação específica/concreta objeto de trabalho nas sessões.

E especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários?

Sim. Efetivamente as características do coaching desde a sua experiência às suas capacidades e competências influenciam inequivocamente o processo de coaching.

12- Recomendaria a prática do coaching?

O mais possível. Sem hesitações.

Comentários?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

É necessário que a cultura do coaching nas empresas seja cada vez mais uma realidade vivida e praticada com naturalidade como parte do que deve ser um desenvolvimento saudável dos colaboradores no seio do contexto organizacional.

Para tal é importante que a própria comunidade de coaching se fortaleça, adquira e consolide as suas competências para que não tenhamos várias correntes que muitas vezes acabam por contribuir para uma falta de credibilidade do processo.

A certificação tem aqui um papel fundamental enquanto agente regulador e factor diferenciador; tal como de um selo de qualidade se tratasse e que visa garantir que estamos perante um processo e um coach de “confiança”.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Grupo Novo Banco

Área de atuação: Seguros e Gestão de Ativos

Anos de experiência na função: 6

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Comentários?

Na minha opinião o coaching é uma metodologia de intervenção comportamental, individual e/ou de equipa/grupo, cujo objectivo é promover o autoconhecimento a fim de tomar consciência das principais fragilidades e pontos fortes a fim de conseguir ultrapassar os primeiros e potenciar os segundos, promovendo-se a auto-estima e a confiança.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários? Opinião?

Creio que o coaching é adaptável a toda e qualquer situação e/ou contexto, desde o coaching de vida ao profissional. Contudo, em organizações, é mais frequente o recurso ao coaching executivo para a equipa de gestão instalada e/ou para alguém que acabou de ser promovido e/ou tem potencial para funções dirigentes. De igual forma, e para o segmento colectivo, recorre-se, igualmente com frequência, ao coaching de equipa a fim de ver quais os constrangimentos e obstáculos existentes a fim de se promover o alinhamento entre os seus membros e entre estes e os objectivos a alcançar.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Sim, a roda da vida e a mandala. Sinceramente, o meu conhecimento é muito diagonal sobre as mesmas, nunca tendo experimentado, pelo que não tenho qualquer preferência pessoal.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Creio estar relacionado com o facto de orientar através da promoção da autodescoberta do caminho pelo coachee, não existindo um aconselhamento directo, mas antes um questionamento, sem censura.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

O mentoring tem um cariz maior de orientação profissional/académico, podendo ser complementar ao coaching pois só após uma pessoa se consciencializar do que tem a melhorar e do que deve valorizar.

4.2 Consultoria?

A consultoria tem uma abordagem mais institucional e não obrigatoriamente centrada em comportamentos, estando orientada para processos de gestão/intervenção. Pode ser complementar a um coaching de equipa.

4.3 Psicoterapia?

A psicoterapia pressupõe uma intervenção clínica por parte de um psicólogo procurando no passado perceber os comportamentos desviantes presentes, desmistificando-os. Poderá ser complementar ao nível do coaching se existirem no passado questões por resolver com grande impacto no presente que impeçam o coachee de racionalizar e agir sobre as coisas.

4.4. Formação?

A formação consiste numa intervenção de um pedagogo numa orientação quase de monólogo, sendo o conhecimento e a resposta aos problemas dados pelo formador, não passando pelo autoquestionamento e procura de solução por parte do coachee, inerente à intervenção do coach.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Procuro analisar a experiência do coach, em termos de tempo e segmento, e verificar a sua certificação formal.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

3

6.2 Confiança?

1

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

2

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

1

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação?

2

7.5 Orientação para resultados?

3

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Comentários? Opinião?

Os resultados obtidos que passam pela escolha adequada de metodologias e instrumentos de intervenção face ao contexto específico em causa.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A idoneidade e ética, a capacidade de comunicar de forma objectiva, transparente e honesta e a empatia mútua.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

1

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

3

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

2

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Creio que dependerão não apenas do coach selecionado, mas também da forma como esse coach foi escolhido ou se o programa de coaching ou voluntariamente procurado/aceite pelo coachee ou se, ao contrário, foi imposto pela organização. Só existirão resultados concretos se ambas as partes tiverem essa vontade e necessidade.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

Porque creio ser uma metodologia de intervenção comportamental personalizada, numa base one-to-one, em que o coachee, através do questionamento do coach, toma consciência do seu “Eu” real, incluindo as suas fragilidades e aspectos positivos, o que lhe permitirá posicionar-se de uma forma mais eficaz e eficiente face às situações diárias da mais variada ordem.

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Cancerização do Entrevistado

Organização/Empresa: Johnson & Johnson

Área de atuação: Produtos farmacêuticos

Anos de experiência na função: 13

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Comentários?

O coaching é um processo de parceria, continuado e durante um determinado período, com um ou mais coachees, no seu contexto de desenvolvimento, crescimento e superação pessoais ou profissionais.

Permite ao coachee obter resultados concretos e mensuráveis na sua vida profissional e pessoal.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários? Opinião?

Em contexto profissional, para colaboradores de elevado potencial ou em funções críticas ou de gestão / liderança.

Na minha organização, o coaching é sobretudo utilizado com colaboradores com elevado “runway”, com um potencial de crescimento muito elevado, apoiando-os nesse processo.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Sim. Sou certificado em coaching pelo ICC e em processo de certificação pelo ICF, pelo que conheço e utilizo diversas ferramentas. Em meu entender, as ferramentas que permitem ao coachee reflectir poderosamente sobre a sua identidade e propósito, e que os

leve aos insights necessários a desencadear as acções que os ajudem, são as mais eficazes e preferenciais.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

É um processo direccionado e personalizado, com elevada eficácia na obtenção dos resultados pretendidos.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

O coaching é distinto dos processos acima elencados. No mentoring, o mentor encoraja a que o mentee siga o seu exemplo, mostrando o caminho. Na consultoria, o consultor conhece a solução e apoia na sua implementação. Na psicoterapia, o terapeuta foca-se sobre tudo no passado. Na formação, o formador forma e apoia na obtenção de conhecimento ou no treino de habilidades.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Em função dos objectivos do processo, atendendo ao perfil e experiência do coach.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

Sim, sobretudo a referências e ao meu network.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Comentários? Opinião?

Será um bom processo de coaching o que permite ao coachee atingir os seus objectivos profissionais e pessoais, determinados no contrato de processo, respeitando a sua integridade, protegendo-no no processo, assegurando a absoluta confidencialidade do mesmo. Será um mau processo de coaching o que não assegurar os anteriores requisitos.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Confiança e respeito mútuos. Empatia entre ambos. Ausência de julgamentos.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim, podem depender. Um coach com as competências antes referidas pode assegurar o sucesso do processo para o coachee e para a organização.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

Sem dúvida que sim. É um dos processos mais eficazes de desenvolvimento pessoal que as organizações podem oferecer e os colaboradores podem viver.

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Muitos gestores/líderes utilizam o conceito de coaching erradamente e em contextos errados, sobretudo por desconhecimento ou falta de informação. Muitas organizações entendem que os seus líderes são coaches, e que podem ser bons ou maus coaches sem formação.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: KPMG Portugal e Angola.

Área de atuação: Consultoria

Anos de experiência na função: 20

Nota: Apesar de actualmente exercer funções na KPMG Portugal e Angola, as respostas aqui apresentadas têm como base toda a experiência profissional, bem como a certificação internacional em coaching.

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é um processo que deve ser construído numa base de confiança e que permite a mudança e o desenvolvimento de pessoas e organizações. Considero que este processo está assente em 3 pilares: a clarificação de objectivos da pessoa que recebe o coaching (coachee) e formas de alcançar estes objetivos; a exploração dos valores que estão na base dos objetivos e a minimização/anulamento de crenças limitantes que impedem os coachees de alcançarem os seus objectivos.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Regra geral o coaching é solicitado para funções executivas e cargos de topo.

Comentários? Opinião?

Apesar de ser solicitado sobretudo para cargos de topo, através da prática do executive coaching, no meu ponto de vista deveria envolver pessoas de todas as funções, áreas e cargos desde que necessitassem de mudança/transformação e desenvolvimento.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Sim.

Se sim, quais?

Algumas metodologias/ferramentas que conheço são: a roda da vida – que permite reflectir sobre as principais áreas da vida do coachee (exemplo, saúde, carreira, família, etc.), a linha do tempo – permite reflectir sobre os objectivos/metast a longo prazo do coachee, a associação – consiste em levar o coachee a viver plenamente o seu objectivo

Tem preferências?

Não tenho preferências. As ferramentas devem ser adaptadas ao “tema” apresentado pelo coachee, ao seu perfil pessoal e profissional, bem como às suas perspectivas.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Geralmente escolhe-se o processo de coaching quando sabemos que o próprio coachee tem as respostas-chave para a resolução dos “problemas”. Por exemplo, numa organização usa-se o coaching quando se pretende: alcançar metas de forma rápida e eficiente, promover o desenvolvimento de profissionais, melhorar o trabalho em equipa, fazer orientação de carreira.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

No caso do Coaching, ao contrário dos outros processos, as respostas estão no coachee. Ou seja, o coachee é o especialista da sua própria vida e apresenta respostas às perguntas poderosas do seu coach.

4.1 Mentoring?

É um processo de orientação, onde um profissional com mais experiência (mentor) guia, aconselha, acompanha e transmite as suas vivências profissionais a outra pessoa menos experiente.

4.2 Consultoria?

É um processo em que o profissional (consultor) resolve os temas do seu cliente, apresentando-lhe soluções rentáveis para o seu negócio.

4.3 Psicoterapia?

É um processo clínico onde se trabalha com cliente um mal-estar físico, psicológico ou mental. Geralmente busca compreender de que forma os problemas passados do cliente influenciam-no no presente.

4.4. Formação?

É um processo em que o formador transmite conhecimentos técnicos específicos aos seus clientes/formandos.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

A selecção é feita através de uma reunião, onde se explora o seu percurso e experiência profissionais.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Para mim existem três características fundamentais que um coach deve apresentar, designadamente: a empatia – o coach deve ter a capacidade de se colocar no lugar do coachee, assim como escutar os seus temas de forma activa, a confiança – o coach deve estabelecer com o coachee, desde o primeiro momento, uma relação que envolva sintonia e rapport. E a ética – o coach deve estar livre de preconceitos e agir sempre de acordo com princípios éticos.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

5

6.4 Visão?

5

6.4 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procuro num coach:

- Inteligência emocional
- Capacidade de escuta activa
- Capacidade de motivar os coachees

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

5

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Num bom processo de coaching: estabelece-se uma relação consistente e de mútua confiança. há o chamado rapport; existe uma orientação para a concretização dos objectivos; há mudanças significativas e novas aprendizagens desde a primeira sessão; há perguntas poderosas/eficazes e escuta activa de respostas; respeita-te as escolhas do coachee; dá-se enfoque ao locus de controlo interno; são trabalhadas crenças limitantes; há o estabelecimento de planos de acção.

Comentários? Opinião?

No meu ponto de vista, existe um bom processo de coaching quando no final das sessões o coachee se sente realizado, feliz e “emponderado” para tomar decisões e pôr em prática os planos de acção.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Para que se estabeleça uma relação de confiança, fundamental para a prática do coaching, é necessário: respeito mútuo pelo papel de cada um, ausência de juízos de valor, escuta activa e o envolvimento no processo.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

O coaching tem um conjunto de benefícios como por exemplo torna as pessoas e profissionais mais felizes e realizados, melhora a comunicação, melhora processos de tomada de decisão e liderança numa organização, melhora a qualidade de vida e o ambiente de trabalho dos coachees, aumenta a performance pessoal e profissional dos coachees e consequentemente a produtividade de uma organização;

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Acredito que os benefícios do coaching são influenciados pelo perfil do coach, mas não dependem exclusivamente deste. Os benefícios advêm também do envolvimento dos coachees no processo de coaching.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim. Porque promove a mudança e permite o desenvolvimento pessoal e profissional.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Sugeria a investigação junto de profissionais que lideram empresas onde o coaching é praticado frequentemente.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Largo Tempo, SGPS

Área de atuação: Hotelaria

Anos de experiência na função: 15 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é um processo de orientação pessoal e profissional.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Tendo em conta a minha experiencia profissional, normalmente o coaching é solicitado para funções de chefia e liderança, quer de equipas, quer de organizações. Também tenho conhecimento de ser utilizado nas áreas comerciais.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Conheço a análise SWOT, que sei que é utilizada, bem como o DISC. Também sei que existe uma outra que creio que se chama Roda da Vida. Gosto de todas, porque acho que cada uma destas serve para dar respostas diferentes, as que se complementam.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Eu, felizmente, já tive oportunidade de ser coachee numa outra experiencia profissional. Foi um processo muito enriquecedor, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Principalmente a nível pessoal! Acho que é um processo de autoconhecimento muito interessante e que para além da parte pessoal, porque não podemos separar uma parte da outra, também a nível profissional senti mudanças.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

São processos diferentes, que têm resultados diferentes na minha opinião.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Neste caso, da minha experiência, foi tido em conta o perfil do coachee e o do coach como a idade, experiência profissional, área de formação.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim.

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim.

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Empatia, capacidade de chegar ao outro.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

2

6.2 Confiança?

1

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

5

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

4

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

2

7.4 Capacidade de comunicação?

1

7.5 Orientação para resultados?

3

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Distingue-se pelos resultados que se obtêm no coachee ao final de algum tempo. Não é imediato, mas tem que haver mudança quer a nível pessoal, quer a nível profissional se for esse o caso.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A empatia que se estabelece entre um e outro, a competência do coach, do saber estar próximo e ao mesmo tempo saber distanciar-se. A segurança que o coach passa ao seu coachee.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Considero que tem muitos benefícios, mas essencialmente são: profissionais mais confiantes, mais bem preparados para se relacionarem com os seus pares, subordinados e chefias.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

3

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

2

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

1

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Não só, mas também.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

É um processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Considero que as organizações não “aproveitam” bem o investimento que fazem no coaching dos seus colaboradores. Este processo deve ter acompanhamento nas organizações, não é um processo isolado!

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Liberty Seguros

Área de atuação: Seguros

Anos de experiência na função: 11 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Falar em coaching é ajudar a chegar ao pretendido, é crescimento, é movimento, é ação, caminho, mudança.

Comentários?

O coaching mal utilizado pode trazer mais problemas, pode ser perigoso.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Para cargos de direção, para responsáveis de equipa. Não faz muito sentido para colaboradores que não têm funções de chefia.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Conheço várias, mas não tenho preferências. São um conjunto de ações em contexto de empresa.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Considero o coaching como uma ferramenta poderosíssima. Quando é feito de forma estruturada pode trazer resultados quer para a pessoa quer para a organização.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Os restantes não se confundem, considero que cada um tem a sua abordagem própria.

4.1 Mentoring?

Os programas de mentoring são bons para a partilha de experiência, para dar exemplos.

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim, sem dúvida. A empresas referenciadas, por profissionais que são aconselhados.

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Empatia, distanciamento, com carácter, íntegro.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

5

6.4 Visão?

5

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Tem que ser uma pessoa que goste de pessoas, que tenha gerido equipas.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

5

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

Gestão de equipas

5

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Tem que ver com o resultado do coachee. O coachee é quem avalia.

Comentários? Opinião

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Empatia, expressão corporal, não julgar, respeitar o compromisso.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Os benefícios são encontrar o caminho e a solução; o coaching é um desbloqueador. Sabe fazer ver as soluções que não nos apercebemos anteriormente.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

3

10.4 Outros?

Motivação no trabalho 4

Engagement 4

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim, sem dúvida!

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, porque é uma ferramenta de desenvolvimento única.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

É a única que pode fazer a diferença!

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

O trabalho dos coaches podem tornar o coaching aquilo que ainda não é.

Todas as pessoas/gestores de equipa deveriam ter um coach.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Mercer (Portugal),Lda

Área de atuação: Consultoria

Anos de experiência na função: 19 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

É uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal cujo objectivo é ajudar os profissionais a identificar as suas áreas de melhoria e em conjunto identificar estratégias para as aperfeiçoar.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Em geral é usado para funções de supervisão, quadros médios e superiores embora na verdade cada supervisor na verdade deverá ser também um coach de ca um dos elementos da sua equipa.

Mas para as funções de quadros médios ou superiores o coach é geralmente alguém fora da organização e que se pretende mais independente e não directamente envolvido na avaliação do coachee.

Comentários? Opinião?

Ainda assim são poucas as empresas que recorrem a este serviço externo e até muitos dos quadros médios/superiores ainda olham com alguma desconfiança desta ferramenta e falta aos próprios o reconhecimento de que precisam dessa ajuda para progredir na sua carreira e ser melhores naquilo que fazem.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Não estou familiarizada com os nomes das técnicas. Creio que algumas ferramentas utilizadas são os surveys 360 que permitem ter uma visão global de como é percebida a sua performance e comunicação pelos seus pares, supervisores e seus reports directos.

Se sim, quais? Tem preferências?

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Evolução na carreira, carreira estagnada, assumir novos desafios profissionais.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Cada um destes processos exerce uma função diferente profissional de cada indivíduo. O coaching necessita de mais tempo e é um processo que requer toda a cooperação do coachee.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Eu diria networking e referencias de outros profissionais.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

4

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

1

6.5 Imparcialidade?

2

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

2

7.3 Planeamento de ações?

2

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

3

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

O coach tem de criar um ambiente de confiança, tudo o que ali for discutido não deverá ser partilhado com mais ninguém e o reconhecimento por parte do coachee da idoneidade do coach.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

3

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

4

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim e a empatia que este tem com o coachee. É muito importante que essa química também exista para que a comunicação flua e se tire o melhor partido das sessões.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Merck Sharp & Dohme

Área de atuação: Farmacêutica

Anos de experiência na função de DRH: 28

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Coaching é um método de intervenção e aprendizagem, a maioria das vezes one to one mas podendo também ser em grupo, que tem por objetivo ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho, maioritariamente com a utilização dos seus próprios recursos e potencial.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

O coaching externo é solicitado fundamentalmente para pessoas que, exercendo funções de gestão e tendo potencial para evoluir dentro da MSD, podem otimizar o seu desempenho atual ou preparação para funções futuras, através da mudança de comportamentos/competências que os limitam nos resultados que atingem ou poderão atingir.

Comentários? Opinião?

Penso que o coaching deve maioritariamente ser utilizado com o objetivo de melhoria do desempenho e desenvolvimento do potencial para exercício de funções mais qualificadas.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

GROW Model, Force-field Analysis, Time to Think, Meta-mirror, Solution-focused, 360 degree assessment tool

Considero o Grow Model uma metodologia que se pode utilizar em muitos casos e que tem a vantagem de poder ser associada a outras metodologias ou ferramentas, como por exemplo o Solution –focused approach ou o assessment 360.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Sendo um processo que desbloqueia o potencial do coachee, utilizando os seus próprios recursos e aumentando o seu nível de self awareness, permite que as mudanças de comportamento e os desempenhos a elas associadas sejam sustentadas para além do processo de coaching.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

É um processo importante que permite que uma pessoa com mais mundo e mais experiência ajude com os seus conselhos pessoas mais júnior. Mas não substitui o coaching que é um processo que constrói a partir do que o coachee tem dentro de si e o potencial. Para mudanças de comportamento não é o mais adequado.

4.2 Consultoria?

Se for consultoria centrada no cliente utiliza técnicas de coaching para definir as decisões a tomar e ações a desenvolver pelo cliente. Se não for, é um processo de aconselhamento mais semelhante ao mentoring.

4.3 Psicoterapia?

É um processo utilizado em situações de problemas de comportamento mais patológicos, como por exemplo a depressão.

4.4. Formação?

Embora dependa dos métodos pedagógicos utilizados, mais tradicionais ou mais participativos, é um processo mais centrado no ensino, sendo o coaching mais centrado em ajudar as pessoas a aprender.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

A pré-seleção era feita por mim com base em experiências de trabalho anteriores e referências de colegas de RH. Da última vez que utilizei coaching a seleção final entre 3 coaches foi feita pelos coachees.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Pouco ou nada

5.4 Outros?

Conhecimento de coaches em conferências e outros eventos sociais

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Autenticidade, Gostar e Acreditar nas Pessoas, Humildade, Respeito pelas Pessoas

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

4

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

1

6.5 Imparcialidade?

2

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Saber Escutar, Saber Perguntar e encorajar o outro a pensar, saber dar e receber feedback, Flexibilidade, Curiosidade e Capacidade para refletir e aprender continuamente.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

3

7.3 Planeamento de ações?

1

7.4 Capacidade de comunicação?

4

7.5 Orientação para resultados?

2

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Num bom processo de coaching o coachee consegue atingir os objetivos a que se propôs no início do mesmo. Num mau processo não.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Aceitação/querer por parte do coachee em relação ao processo de coaching; Boa relação e Empatia entre coach e coachee; credibilidade do coach, percecionada pelo coachee; Objetivo do processo de coaching claro desde o início; Integridade e todos os outros valores referidos acima por parte do coach.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Ajudar o coachee a atingir os seus objetivos e/ou desenvolver o seu potencial

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

3

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Desenvolvimento do potencial para outras funções

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim mas não só; O coachee tem de querer o processo de coaching e utilizá-lo para fazer mudanças pessoais. Por outro lado, se não existir um bom rapport entre coach e coachee e se o coach não possuir os valores e as competências necessárias para ser coach, o processo de coaching não funciona.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, quando as pessoas querem mesmo mudar qualquer coisa – desempenho, comportamentos, etc. - e não sabem bem como ou tudo o que já foi tentado não teve resultados sustentados.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: A Padaria Portuguesa

Área de atuação: Restauração

Anos de experiência na função: 11 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Comentários?

O coaching é uma metodologia de desenvolvimento individual que assenta sobre a capacitação de competências transversais a nível comportamental alavancando desenvolvimento de carreira e posicionamento nas organizações. Pode ser utilizado quer a nível empresarial ou outro com muitas valências sendo que refere sempre o posicionamento do individuo num grupo ou tarefa.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Comentários?

Líderes de equipas, Diretores Gerais, qualquer colaborador com áreas de influência.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Neurolinguística; Neurociência, Linguagem Ericksoniana

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

É uma moda na minha opinião com muitas intervenções, salvo exceções, pouco especializadas fugindo para uma psicologia social mais elaborada. No entanto tem benefícios quando bem “aplicado” e difere dos outros processos por ser mais abrangente e mais transversal.

E quando comparado com outros?

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Referências de outros profissionais

E quanto ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

E quanto á:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

3

6.3 Flexibilidade?

5

6.4 Visão?

3

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

Objetivo, Concreto

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Capacidade de comunicação e Orientação para resultados

E quanto à:

7.1 Idoneidade?

3

7.2 Respeito pela diversidade?

3

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação?

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Comentários?

Tem muito a ver com o profissional escolhido, mas muito mais com o total envolvimento do colaborador em causa. Tem de existir consciência e uma vontade muito grande de querer participar no processo.

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Envolvimento de ambas as partes no processo a 1000000 % , Criação de empatia inicial, conhecimento forte da personalidade de quem está envolvido no processo e muita transparência

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Melhoria do colaborador no trabalho de equipa e melhoria do desempenho nas lideranças

E especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários?

Sem duvida nenhuma.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Comentários?

Sim, mas não sou totalmente “compradora” ainda. Como referido anteriormente tem muito efeito de moda / tendência.

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: PwC

Área de atuação: Consultoria

Anos de experiência na função: 20

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é para mim, antes de mais, um processo de autoconhecimento, em que o coachee pretende desenvolver um ou mais aspectos da sua vida pessoal/profissional, processo no qual é coadjuvado pelo coach. Entendo que pode ser um instrumento valioso para ajudar a identificar e desbloquear obstáculos a esse mesmo desenvolvimento.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Na PwC o coaching existe ao longo de toda a carreira efectuado por pessoas da organização. Por vezes recorre-se também a coaches externos para momentos cruciais na carreira ou áreas de desenvolvimento que são identificadas.

Na minha opinião o coaching é um instrumento fundamental para desenvolvimento na carreira. Fundamental para preparar mudanças de funções, progressões, mas também para momento de início de novas funções.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Já tive formação em coaching na qual aprendemos algumas metodologias e ferramentas, mas que apenas uso de forma intuitiva ao fazer coaching. Não uso uma metodologia ou ferramenta específica, mas vou adaptando aquilo que cada coachee necessita.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Parece ser o mais adequado a processos de desenvolvimento pessoal e profissional

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

São processos diferentes. Por vezes confunde-se o coaching com o mentoring. Entendo que o mentoring é algo que pode ser mais informal e prolongado no tempo. O coaching é um processo mais focado, com objectivos mais concretos e circunstanciais.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Dependendo das situações, pode ser escolhido pela organização ou pelo coachee.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não tanto

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

4

6.3 Flexibilidade?

2

6.4 Visão?

3

6.5 Imparcialidade?

1

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

2

7.3 Planeamento de ações?

1

7.4 Capacidade de comunicação

4

7.5 Orientação para resultados?

3

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Se houve ou não desenvolvimento do coachee.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Estabelecer as regras da relação de coaching e os seus objectivos desde o início.

Abertura e clareza do coachee, respeito demonstrado pelo coach sobre temas analisados.

Partilha.

C- Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Acelerador de desenvolvimento, fazer o nosso discurso interno mas em alta voz, ajuda na contextualização dos problemas e Self-awareness

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Podem ser todos relevantes. Depende do objectivo do processo.

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Não deveria, mas é importante que o perfil do coach esteja alinhado com o pretendido e com o perfil do coachee

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim. É um acelerador de desenvolvimento pessoal e profissional.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: REN

Área de atuação: Eletricidade e gás natural

Anos de experiência na função: 23

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento de competências, comportamental.

Comentários?

O perfil do coach, as suas características pessoais e não técnicas são importantes para haver identificação entre coach e coachee. Quando isto não acontece, há desistência.

2-O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Está aberto a todos os quadros

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Desde as 11 competências base descritas no ICF até às metodologias usadas por outras disciplinas.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Sempre que é necessário o desenvolvimento nas áreas comportamentais.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Para resolver problemas circunstanciais

4.2 Consultoria?

É aconselhamento técnico

4.3 Psicoterapia?

É do foro psicológico

4.4. Formação?

Também utiliza diferentes ferramentas de desenvolvimento. É aplicado tanto nas áreas técnicas como comportamentais. Serve para a aquisição de conhecimentos.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Através de entrevistas e conhecimento presencial, com certificação ICF

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Que siga o código de ética, discrição, empatia.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

4

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

1

6.5 Imparcialidade?

2

6.6 Outras?

Empatia 4

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

As competências da ICF

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação?

4

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

O bom é quando gera empatia, confiança e resultados. O mau é quando não há resultados.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A empatia, as características de personalidade de ambos: o coach e o coachee, a competência relacional.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

O coaching obriga a repensar pensamentos, faz e analisa comportamentos, procura caminhos alternativos, procura resultados.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Processo de transformação na comunicação e no relacionamento com os outros

5

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

É importante haver a empatia para que haja resultados.

Comentários? Opinião?

Há processos que não resultam porque não existe ligação, as personalidades de ambos chocam.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, pelo conhecimento e experiência na empresa dos processos de coaching.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Sanofi

Área de atuação: Farmacêutica

Anos de experiência na função: 22

A - Conhecimentos do entrevistado

Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Trata-se de uma ferramenta extremamente eficaz para ajudar as Pessoas e as organizações a atingirem resultados através do desenvolvimento de competências e capacidades específicas que permitam a dinâmica das equipas e potencia-las. É o poder das conversações orientadas para a coordenação de acções e obtenção de resultados.

Comentários?

O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Funções de management em que se pretende uma evolução do Conhece-a ti mesmo enquanto Manager, através da avaliação dos pontos fortes e identificação dos eixos de desenvolvimento, para melhor potenciar o desenvolvimento profissional individual.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

O survey 360 e as sessões individuais. Ambas são uteis e necessárias no processo.

Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Quando identificamos eixos a desenvolver em determinada Pessoa, que julgamos ter potencial de evolução dentro da organização.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Parece-me ser muito mais eficaz porque dirigida ao indivíduo e á reflexão profunda sobre o EU organizacional.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

Como é feita a seleção do coach?

Reputação e notoriedade no mercado. Normalmente existe uma lista com vários e após a entrevista, o coachee decide com qual quer fazer o programa.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

Conhecimento do mercado, feedback de Profissionais.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Entusiasmo, uma grande dose de paciência, competência analítica e experiência combinada com uma atitude muito positiva para com o trabalho.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

5

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

3

7.2 Respeito pela diversidade?

1

7.3 Planeamento de ações?

2

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

O resultado obtido.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Sinceridade, integridade, inteligência emocional, capacidade analítica

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Dependem da qualidade da relação que se estabelece, para as quais obviamente contribui as características do coach, nomeadamente a empatia no primeiro contacto.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Regra geral recomendo no âmbito do desenvolvimento individual e melhoria de atitude organizacional.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Banco Santander Totta

Área de atuação: Banca

Anos de experiência na função: 18 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1-Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching é um processo no qual se criam as condições para que o coachee reflita sobre si, as suas competências, os seus desafios e ambições e o leve a estruturar objetivos nas diferentes áreas da sua vida e carreira. É um processo que usa determinadas ferramentas, nomeadamente as perguntas estruturadas, ferramentas que ajudam a condução do processo de coaching e apoiam a refeção orientada que o coachee faz ao longo do processo.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

O coaching é solicitado maioritariamente para diretivos, independentemente das funções que ocupam, para elementos nas empresas que têm funções de maior responsabilidade na liderança.

Também se procura o coaching em processos de desenvolvimento de colaboradores com potencial de evolução para virem a ocupar funções de maior responsabilidade, fazendo assim parte dos seus Planos ou Programas de Desenvolvimento.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Conheço de modo indireto a metodologia das perguntas na condução das sessões.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Acelerar o desenvolvimento do coachee. Permitir-lhe um espaço para formalizar objetivos para a fase do seu percurso profissional em que estiver. Fazê-lo com alguém preparado para o acompanhar neste processo.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

O coaching é mais adequado para profissionais mais séniores, que têm maturidade para “trazer” para o processo uma reflexão séria e profunda sobre si.

4.2 Consultoria?

A consultoria tem sido menos usada ao nível individual. O tema é a preparação dos coach ser muito mais profunda em termos de abordagem numa base individual. Os consultores não têm preparação / formação para esta abordagem.

4.3 Psicoterapia?

Julgo que a Psicoterapia se posiciona mais no apoio em temas de carácter pessoal e menos profissional.

4.4. Formação?

A Formação é um instrumento de desenvolvimento, mais focado na aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

A certificação por uma escola reconhecida é o 1º requisito. Depois, a experiência como coach é valorizada.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Os coaches estão muito treinados para ouvir, para saber colocar questões e orientar uma reflexão. A maturidade, a ética e a honestidade profissional são fundamentais. Ser empático.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

3

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Saber ouvir, comunicar sem manipular, manter a confidencialidade, saber usar as ferramentas do coaching.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação?

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Os resultados. Se não se estabelece uma relação entre coach e coachee eficaz, que conduza a objetivos concretos e se não se verificam as mudanças que se estabeleceram, então estamos perante um coaching não eficaz.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

No início, haver um alinhamento de expectativas, uma clarificação do papel de cada um dos intervenientes e o que se espera de cada um.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Ser um processo estruturado, com metodologias testadas, que permite o estabelecimento e o cumprimento de objetivos do coach, sejam eles quais forem, mas que naturalmente visam viver melhor, sobretudo profissionalmente.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Dependem do coach e do coachee. Ambos têm de estar empenhados no processo e saberem desde o princípio quais os objetivos a que se propõem.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, recomendaria, em situações de clara vontade de melhorar por parte do coachee.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

Há situações que beneficiam bem de processos de coaching, outros em que, por exemplo, o mentoring surge como mais adequado. É um tema de se perceber que processo fará mais sentido e será mais eficaz em cada caso.

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Sidul Açucares – ASR Group

Área de atuação: Refinaria de Açucares

Anos de experiência na função: 2

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Uma ferramenta muito poderosa de desenvolvimento pessoal e profissional, que coloca o focus no participante, mas que só terá sucesso se o participante sentir a necessidade deste tipo de ferramenta.

Precisa de ser um processo limitado no tempo, sob pena de se tornar “viciante” e com objetivos definidos.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Desde que estou na empresa, sessões estruturadas de coaching, com coaches certificados não foram implementadas, no entanto quando equacionadas foram sempre para funções de sénior ou middle Management.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Realizar questões, Escuta Activa, Mapa dos valores

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Necessidade de desenvolvimento de competências pessoais (soft skills) que requerem atenção individual em termos de metodologia de desenvolvimento.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Considero que cada uma das opções têm vantagens e desvantagens, mas a sua aplicação depende muito dos objectivos que se pretendem alcançar e do perfil do participante.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

De todas as opções apresentadas, nunca implementei processos de psicoterapia em contexto organizacional.

A formação na minha opinião, bem como a consultoria não terão o mesmo nível de sucesso, quando comparado com o coaching ou o mentoring, sempre que as competências a desenvolver sejam de carácter comportamental/soft skills ou de liderança.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

Sim

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Padrões éticos elevados, Integridade, Isenção

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

4

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Saber ouvir, Experiência profissional/credibilidade

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

2

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Quando o coach não está focado nas necessidades do coachee, quando o coach partilha informação confidencial do coachee, quando o coachee não se revê no processo ou não acredita na metodologia, quando não se verificam mudanças, mesmo quando o coach e o coachee consideram que o processo foi eficaz e alcançou os resultados, quando não há alinhamento entre os objectivos da organização e do coachee.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Empatia, Ser uma pessoa externa à organização, Confidencialidade

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Programa individual e personalizado, Focado no coachee, Permite o anonimato e a confidencialidade dentro da organização

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

2

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Não dependem exclusivamente pois existem outros factores que contribuem para o seu sucesso, nomeadamente o coachee, os objetivos do coaching e o contexto organizacional.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, devido à minha experiência pessoal bem como a outros programas com resultados positivos nos quais estive envolvida.

No entanto, tenho a certeza que se após as primeiras sessões o coachee não demonstrar interesse em continuar ou falta de empatia com o coach, que o programa não deve avançar pois não há um verdadeiro envolvimento/interesse/motivação ou porque esta metodologia não corresponde ao estilo de aprendizagem preferencial do coachee.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Infelizmente hoje em dia o coaching está na moda, o que fez com que muitas iniciativas fossem denominadas como programas de coaching, sem o serem verdadeiramente, ou que fossem realizados por pessoas pouco profissionais. O que se pode fazer para evitar este tipo de situações é o grande desafio dos profissionais de RH e das entidades certificadores de coaches.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: SIMAS de Oeiras e Amadora

Área de atuação: Serviços Municipalizados de Água

Anos de experiência na função: 10

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching refere-se a um processo estruturado de orientação de pessoas ou grupos, que atua nos campos pessoal ou profissional, com o propósito de atingir determinados resultados, predominantemente no domínio comportamental, embora possa focar-se em objetivos de natureza técnica.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Embora não disponha de elementos que possam afiançar com segurança quais os públicos que mais beneficiam da intervenção de processos de coaching, a perceção que detenho é que este método de desenvolvimento é sobretudo solicitado por quadros dirigentes das organizações e porventura, em alguns casos, por ativos empregados ou à procura de trabalho que reconhecem a necessidade de imprimir céleres mudanças nas respetivas estruturas comportamentais.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Existe uma panóplia relativamente vasta de metodologias aplicadas no âmbito de processos de coaching. O auto-feedback, o perfil comportamental e de personalidade ou a análise de perdas e ganhos são algumas dessas metodologias. Considero que mais relevante que as preferências, importa identificar quais as que melhor se adequam aos resultados que se pretende alcançar.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Em princípio, a identificação de necessidades específicas de desenvolvimento que não sejam passíveis de ser satisfeitas noutros contextos formativos. O desejo pela exclusividade da intervenção poderá ser outro fator determinante para a escolha do processo de coaching.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Poderá tender a desenvolver-se em ambiente mais informal e cientificamente menos estruturado.

4.2 Consultoria?

Assenta a intervenção em metodologias padronizadas, relevando as especificidades de certos contextos.

4.3 Psicoterapia?

Sobretudo vocacionada para o apoio sobre patologias, pontuais ou crónicas.

4.4. Formação?

Opção mais abrangente e por isso mesmo generalizada, perdendo as vantagens reconhecidas na especialização e no foco em resultados concretos.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Creio que optaria pelo networking.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Capacidade empática e preparação técnica.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

4

6.3 Flexibilidade?

1

6.4 Visão?

3

6.5 Imparcialidade?

2

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Nunca procurei, mas destacaria a capacidade empática e preparação técnica.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

1

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação

2

7.5 Orientação para resultados?

3

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

O reconhecimento favorável por parte do beneficiário dos resultados alcançados.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

O reconhecimento da capacidade empática por parte do beneficiário e a legitimação do processo pelo reconhecimento dos progressos.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Os principais benefícios situar-se-ão na facilitação do alcance de metas específicas por parte dos beneficiários, através da identificação de problemas, superação de obstáculos, melhoria do padrão comportamental e da comunicação.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Naturalmente que sim, porquanto não obstante a aplicação de métodos e técnicas sejam transversais, a própria natureza do processo poderá depender da relação estabelecida entre o coach e o beneficiário.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, em casos específicos em que o objetivo seja a indução de comportamentos específicos num curto espaço de tempo.

Se não, porque?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Sogrape

Área de atuação: Vinhos

Anos de experiência na função: 5

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coaching promove fundamentalmente um melhor conhecimento dos coachees, do seu potencial, das suas competências, das suas melhores aptidões e dos aspetos a melhorar.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Essencialmente para cargos médios e alta direção.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Sessões individuais com pessoas competentes no coaching.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

A qualidade e histórico devidamente validado das pessoas que monitorizam os processos de coaching.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Um processo de coaching devidamente preparado, executado e acompanhado dá-nos informações muito interessantes e precisas, quer para o empregado quer para o empregador.

4.1 Mentoring?

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Referências de outros profissionais.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

A sua experiência em processos anteriores e respetivos resultados obtidos.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

3

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

2

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

1

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

A sua capacidade de interagir com os coachees, os levar a “abrirem-se” e a colocar tudo o que de bom e menos bom têm dentro de si.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

4

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

2

7.4 Capacidade de comunicação

3

7.5 Orientação para resultados?

1

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Fundamentalmente a sua eficácia, os resultados obtidos nos balanços da ação efetuados posteriormente, o seu contributo para o atingimento dos resultados pretendidos.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

A capacidade do coach em fazer compreender ao coachee o que se pretende, quais os objetivos, o contributo esperado.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

A melhoria do “conhece-te a ti mesmo” e as implicações que tudo isto poderá ter no seu percurso e carreira profissional futura.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

4

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

3

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Não. Depende muito mais do processo em si mesmo e da capacidade do coach.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Sim, claramente.

Se sim, porque?

Por ter já passado por um processo de coaching e verificar as melhorias daí resultantes.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Um processo de coaching se não for bem orientado pode vir a trazer implicações negativas relativamente aos objetivos pretendidos.

Ou seja, à medida que os coachees se vão conhecendo cada vez melhor, podem chegar à conclusão que afinal possuem valências e competências muito mais evidentes do que julgavam, e isso poderá ter efeitos negativos na empresa, uma vez que vão chegar à conclusão que a sua carreira não está bem posicionada e isso torna-os mais ambiciosos e por vezes com vontade de abraçar outros desafios noutras empresas.

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Sonae

Área de atuação: Retalho (alimentar e não alimentar), centros comerciais, telecomunicações, retail properties e gestão de investimentos

Anos de experiência na função: 7

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

É um processo de relação.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Para o desenvolvimento de executivos e administração. E para os colaboradores considerados high potencial.

Comentários? Opinião?

As sessões são customizadas mas a maior parte destina-se ao desenvolvimento da liderança.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Todas as metodologias e ferramentas quando bem utilizadas são importantes.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Tem abordagens mais disruptivas, é diferenciador, carismático, pelas competências de comunicação.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

É um processo interno. Destina-se principalmente aos colaboradores high potencial no qual os administradores são os mentores.

4.2 Consultoria?

4.3 Psicoterapia?

4.4. Formação?

Formação executiva em escolas de Gestão.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Não há um algoritmo, mas a excelência e o conhecimento são fundamentais assim como o match entre o coach e o coachee. Por vezes, deixamos o coachee escolher o coach.

Recorre ao:

5.1. Networking?

É fundamental recorrer às consultoras e empresas da área.

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim, constituímos uma pool de coaches nacionais e internacionais.

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Não

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Empatia, compreensão interpessoal, fazer com que as pessoas se abram, boa capacidade de ler e interpretar os sinais, de ler o outro, inteligência emocional. A visão é fundamental, tem de ter um sentido de propósito, perceber qual o ponto de alcance.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

5

6.5 Imparcialidade?

3

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

As competências profissionais.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação?

4

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Um bom processo é aquele que tem resultados a médio e a longo prazo porque são mais positivos e duradouros.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Percepção da idoneidade, conhecimento mútuo das áreas a trabalhar.

Um bom coach está mais preparado, tem um elemento de identificação pessoal e percurso para liderar o processo e a empresa não pode ser uma peça de intrusão no processo entre coach e coachee.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Distinguiria o autocontrolo, a escuta ativa, filtros de comunicação e comunicação não verbal, com impacto positivo na comunicação.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

Maior planeamento e organização na dinâmica da gestão da organização, muita orientação no trabalho, lideranças orientadas para o resultado, maior consciencialização do desenvolvimento.

5

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Sim, fundamentalmente mais do que as competências profissionais, as características pessoais fazem muita diferença. Também depende do envolvimento do coachee e da liderança do contexto.

Comentários? Opinião?

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, pelo nível de investimento e porque deve ser aplicado de forma cirúrgica.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Sovena

Área de atuação: Alimentos e bebidas

Anos de experiência na função: 16 anos

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Entendo o coaching como um processo através do qual o coach facilita o coachee a alcançar determinados objetivos pessoais e/ou profissionais, passando de um ponto A para um ponto B. O coach funciona como um espelho, despido de pré-conceitos e opiniões, que proporciona uma reflexão na busca de alternativas e soluções conducentes a um grau de compromisso relativamente a ações concretas tendentes ao cumprimento dos objetivos definidos.

No entanto, por vezes, quando falamos da adoção de técnicas de coaching no âmbito das práticas e estilos de gestão, estamos a falar de um coaching distinto, muito útil no sentido de facilitar e potenciar a gestão de pessoas e equipas, mas que não se pode confundir com o coaching enquanto o processo atrás descrito.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

Normalmente para cargos de middle e top management.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Tendo feito uma certificação em coaching, sinto-me familiarizado com as metodologias e ferramentas, mas acredito que o potencial de transformação é mais efectivo numa abordagem de inspiração ontológica, que entende a emoção, a linguagem e o corpo como componentes individuais de um mesmo sistema. Ainda assim, não acredito em “one best way” mas sim em soluções e alternativas que se deverão ajustar a cada situação particular.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Sempre que se entende que um processo desta natureza poderá ser um facilitador de um processo de transformação, alinhado com o cumprimento de objetivos pessoais e profissionais que se pretendam alcançar.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

Na relação coach-coachee existe um posicionalmente de igual para igual, sem que experiência ou conhecimento sejam elementos críticos para o sucesso da relação.

4.1 Mentoring?

No caso do mentoring, a relação mentor-mentee parte do princípio de que a experiência e conhecimento, maiores, do mentor são condições críticas para o sucesso deste tipo de processos.

4.2 Consultoria?

O foco da consultoria é mais de natureza prescritiva, em que a responsabilidade pelo encontro das soluções cabe ao consultor; no caso do coaching é um processo de facilitação e autodescoberta, cabendo ao coachee a responsabilidade de buscar o seu caminho para alcançar os objetivos a que se propõe.

4.3 Psicoterapia?

Na psicoterapia trabalham-se dimensões psicológica que afetam ou poderão afetar o modo como nos relacionamos com o mundo, funcionando tanto numa ótica preventiva como remediativa, onde o terapeuta analisa e prescreve soluções; no coaching, uma vez mais, a responsabilidade é toda do coachee, cabendo ao coach apenas o processo de facilitação e aferição de que se está a caminhar no sentido de se alcançarem os objetivos do coachee.

4.4. Formação?

Na formação, o formador apresenta soluções tipo, não customizadas, tendentes a contribuir para o cumprimento de determinados objetivos; no coaching, como já foi referido, o papel do protagonista principal, daquele que terá de buscar e implementar as ações tendentes ao cumprimento dos objetivos a que se propõe é o coachee.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Todos os métodos de seleção são possíveis mas, no essencial, funciona melhor o network e a referênciação.

Recorre ao:

5.1. Networking?

5.2 Referências de outros profissionais?

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Nenhuma característica pessoal em particular, apenas aquelas que possibilitem o estabelecimento de relações de confiança, produtivas e proveitosas para o coachee.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

5

6.4 Visão?

3

6.5 Imparcialidade?

5

6.6 Outras?

Empatia

5

Confidencialidade

5

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Nenhuma em particular, mas creio que as certificações em coaching e as respetivas acreditações de entidades como a International Coach Federation conferem a garantia ou, pelo menos, a expectativa de que os profissionais com este tipo de credenciais satisfaçam o nível de competências necessário para o exercício do coaching.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

5

7.3 Planeamento de ações?

5

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

NA

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Um bom processo de coaching, para além de respeitar os princípios do coaching antes descritos, deverá potenciar e facilitar o cumprimento dos objetivos propostos. Um mau processo de coaching nem uma coisa nem a outra.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Há um conjunto de condições essenciais, desde logo o estabelecimento de uma relação empática, geradora de confiança que proporcione abertura e transparência.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Os principais benefícios traduzem-se na possibilidade de objetivos pessoais e profissionais poderem ser alcançados, traduzindo-se em valor para o coachee e, potencialmente, se for esse o caso, para a equipa que dirige e/ou para a organização para a qual trabalha.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5 (potencialmente)

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

5 (potencialmente)

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5 (potencialmente)

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Potencialmente, mas não deveria...

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Porque, tal poderá traduzir-se no alcançar de objetivos com impacto positivo para indivíduos, equipas e organizações.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: The Phone House

Área de atuação: Telecomunicações

Anos de experiência na função: 20

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

O coach ajuda o coachee a atingir os seus objetivos pessoais e/ou profissionais.

Comentários?

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

O coaching pode ser solicitado para qualquer função ou cargo embora os de liderança sejam mais frequentemente abrangidos.

Comentários? Opinião?

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

Ajudar o coachee a tomar decisões. Não tomar decisões por ele.

Torná-lo mais capaz de as tomar e de o ajudar a avaliar as consequências das mesmas.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

Necessidade de atingir objetivos pessoais

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Mais focado na pessoa com mais experiência de atingimento de objetivos

4.2 Consultoria?

Mais focado na pessoa

4.3 Psicoterapia?

Menos focado nas questões de saúde

4.4. Formação?

Mais focado na pessoa

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Recorre ao:

5.1. Networking?

Frequentemente

5.2 Referências de outros profissionais?

Muito frequentemente

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Frequentemente

5.4 Outros?

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Energia, humildade e disponibilidade.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

4

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

4

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

4

6.6 Outras?

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Experiência, capacidade de comunicação e orientação para resultados.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

3

7.3 Planeamento de ações?

4

7.4 Capacidade de comunicação?

5

7.5 Orientação para resultados?

5

7.6 Outras?

Energia

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Os resultados que se vão obtendo ao longo das diversas etapas do trabalho do coach.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

Os resultados que se vão obtendo.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Melhoria do desempenho através de uma melhor resposta às exigências da função e/ou atingimento dos objetivos pessoais e/ou profissionais. Tornar o coachee mais forte e capaz.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

3

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

4

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim é importante que o coach tenha a capacidade de se colocar nos “sapatos” do seu coachee.

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim porque acredito que todos temos aspetos a melhorar.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Ver o coach como uma ferramenta em todos os contextos pessoais e profissionais.

Todos podemos ser mais fortes se ajudados...

A Entrevista

Identificação e Caracterização do Entrevistado

Organização/Empresa: Seguradoras Unidas (Tranquilidade, Açoreana e LOGO)

Área de atuação: Seguros

Anos de experiência na função: 23

A - Conhecimentos do entrevistado

1- Quais são as ideias fundamentais que tem acerca do coaching?

Trata-se de uma técnica que, através da ligação que se estabelece entre um coach, dotado de competências técnicas e pessoais adequadas, e um coachee, motivado para refletir/transformar uma área da sua esfera de atuação pessoal, permite a este estabelecer objetivos pessoais desejados, envolver-se e comprometer-se na concretização desses objetivos.

Comentários?

Tenho a convicção de que esta técnica pode proporcionar resultados muito positivos em várias áreas da esfera pessoal do coachee, no domínio empresarial, mas também no domínio pessoal.

2- O coaching é solicitado, regra geral, para que funções ou cargos?

No domínio empresarial, tipicamente para funções de maior responsabilidade ou qualificação técnica.

Comentários? Opinião?

É ainda uma “ferramenta” vista como algo específico e caro, daí o enfoque que referi na pergunta anterior.

3- Conhece algumas metodologias e ferramentas utilizadas no coaching?

Se sim, quais? Tem preferências?

A utilização de perguntas eficazes, do estabelecimento de uma plataforma de confiança entre coach e coachee, da assunção de motivação intrínseca pelo coachee, a definição dos objetivos desejados, assumidos por este e o cumprimento de planos de concretização, sejam algumas delas.

Presumo que as perguntas eficazes/poderosas possam ser um dos motores do coaching.

4- Quais as razões de escolha do processo de Coaching?

O seu potencial efetivamente transformador, baseado no compromisso implicado do coachee.

Qual a sua opinião quando comparado com outros processos?

4.1 Mentoring?

Mais associado a experiência de um tutor, mais aprendizagem, fazer as coisas bem, do que transformação, fazer as coisas certas / desejadas.

4.2 Consultoria?

Mais associada a processos do que a pessoas.

4.3 Psicoterapia?

Mais associada à resolução de desconfortos/problemas. Presumo que no coaching pode nem existir um desconforto, à partida, mas uma vontade de mudança.

4.4. Formação?

Mais associado à aquisição de novos conhecimentos, mais aprendizagem, fazer as coisas solicitadas, do que transformação, fazer as coisas certas / desejadas.

B - Experiência do entrevistado

5- Como é feita a seleção do coach?

Pelo background/expertise, know-how técnico e perfil.

Recorre ao:

5.1. Networking?

Através do conhecimento da oferta, onde naturalmente o networking também funciona.

5.2 Referências de outros profissionais?

Sim, designadamente de outros Responsáveis RH.

5.3 Pesquisa pelos meios de comunicação social e internet?

Normalmente, não para identificar coaches mas para fazer o tracking do percurso dos Coaches já identificados como potenciais.

5.4 Outros?

Pesquisa de obras publicadas.

6- Quais são as características pessoais que destaca e privilegia num coach?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

6.1 Integridade?

5

6.2 Confiança?

5

6.3 Flexibilidade?

3

6.4 Visão?

4

6.5 Imparcialidade?

3

6.6 Outras?

Brilho/Energia positiva 5

7- Quais são as competências que procura num profissional de coaching?

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, quanto à:

7.1 Idoneidade?

5

7.2 Respeito pela diversidade?

4

7.3 Planeamento de ações?

3

7.4 Capacidade de comunicação

5

7.5 Orientação para resultados?

4

7.6 Outras?

Know-how técnico de Coaching

5

Background/expertise

4

8- O que distingue um bom processo de coaching de um mau coaching?

Resultados objetivos percebidos pelo coachee. “Mood”/”Estado de espírito transformador adquirido” percebido pelo coachee.

Comentários? Opinião?

9- Quais são os fatores que contribuem para a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee?

No coachee, a vontade efetiva de “agarrar o processo”, no coach o Know-how técnico, expertise, integridade, capacidade de comunicação, brilho/energia positiva.

C – Opinião do entrevistado

10- Quais considera serem os benefícios do coaching?

Aquisição por parte do coachee de uma crença positiva na sua própria capacidade de transformação, ganho potencial estruturante.

Procure pontuar de 1 a 5 em que 1 é menos relevante e 5 mais relevante, especialmente quanto à:

10.1 Melhoria do desempenho individual?

5

10.2 Melhoria do colaborador no trabalho de equipa?

4

10.3 Melhoria do desempenho nas lideranças?

5

10.4 Outros?

11- Os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado?

Comentários? Opinião?

Sim, da sua crença positiva no processo e da sua acção coerente com essa crença. Mas creio que depende muito das capacidades do coach, já anteriormente referidas

12- Recomendaria a prática do coaching?

Se sim, porque?

Sim, pela sua ação transformadora, pela aquisição efetiva de novas atitudes / comportamentos.

Se não, porque?

Comentários? Opinião?

13- Há algo que queira acrescentar e que possa contribuir para o objeto da investigação?

Do que conheço – mas pode ser ignorância minha – a divulgação/afirmação do coaching tem assentado muito na “marcação de terreno” / comunicação comercial de cada coach/empresa de coaching, o que não a defende a técnica e pode inclusive ser desfavorável, porque “virou” uma moda e porventura algumas pessoas que estão hoje no coaching não serão a sua melhor publicidade.

Penso que a técnica, em Portugal, devia estar mais difundida/defendida por Associações de coaching, Universidades e revista de divulgação de conhecimento.

Anexo 3

Casos	Independentes			Dependentes												
	Área de Actuação	Organização / Empresa	Experiência na Função (Anos)	A					B					C		
				Ideias fundamentais acerca do coaching	Funções ou cargos que solicitam o coaching	Metodologias e ferramentas conhecidas	Razões de escolha	Diferença entre coaching e outros processos	Seleção do Coach	Características pessoais que destaca e privilegia num coach	Competências procuradas num profissional de coach	Distinção entre um bom e um mau processo de coaching	Factores da relação de confiança coach - coachee	Benefícios do coaching	Os benefícios do coaching dependem do coach selecionado?	Recomendação da prática do coaching
Entrevistado 1	Consultoria	Accenture	12	"... processo que permite ajudar os outros a ajudarem-se a si mesmos, a encontrarem as suas respostas, o seu caminho. " (p. 1)	"...qualquer pessoa com objetivos definidos e acordados entre coach e coachee." (p.1)	"...metodologia Gallup's strengths coaching." (p.1)	0	" No coaching contrariamente ao mentoring não de devam dar conselhos ou dizer ao coachee o que deve fazer." (p.2)	"...através de referências de anteriores coachees." (p.2)	"... a integridade e e confiança ..." (p.3)	"...deve investir e interagir ... procurando sempre estimular e facilitar o seu crescimento, desenvolvimento e desempenho." (p.3)	"...deve existir um foco para aquilo que ele quer e o que é necessário que ele faça atingir o que quer. " (p.4)	" Sigilo e confidencialidade ..." (p.4)	" ... aumento da auto-consciência, confiança e auto-estima, uma maior capacidade e de resolução de problemas e de atingir metas, melhoria do equilíbrio entre vida profissional e familiar..." (p.4)	"... depende da relação de confiança que se estabelece entre coach e coachee." (p.5)	" Sim sempre ... permite ajudar o crescimento na carreira profissional de cada um ... ajudar no auto-conhecimento ..." (p.5)

Entrevistado 2	Hotelaria	Accor	24	"... é muito importante ... num processo criativo e de introspecção..." (p.1)	"...funções de chefia ou funções mais técnicas. Funções de mais complexidade e de maior nível de responsabilidade. E mais qualificados..." (p.1)	"Eneagrama." (p.1)	"... em função desses compromissos que se querem alcançar." (p.1)	" É um processo de aprendizagem enquanto a formação não tem seguimento." (p.2)	" ... a sua formação/certificação ... capacidade de levar o outro ... a incorporar novas crenças acerca de si próprio ..." (p.2)	" Integridade, ética, capacidade de ler o coachee." (p.3)	" Integridade, Imparcialidade, Comunicação." (p.4)	" Falta de ética, ir além das suas competências, imiscuir-se em áreas que não são da sua competência." (p.4)	"... sabendo que tem alguém que o apoia ..." (p.5)	"... Permitir que cada indivíduo desenvolva as suas próprias estratégias para resolver os seus problemas e se desenvolver." (p.5)	" Sim. É importante e que seja um indivíduo maduro, assertivo, confiante com um elevado nível ético e de responsabilidade." (p.5)	" Porque é uma prática que permite alcançar resultados num curto espaço de tempo." (p.5)
Entrevistado 3	Gestão de Parques Industriais	Aicep Global Parques	16	" É um processo focado em problemáticas objetivas, que podem ser de diversas naturezas, desenvolvido com um objetivo/fim claro e bem definido." (p.1)	"... aos profissionais que lideram equipas, caso das chefias e as que os interagem com grupos ..." (p.1)	0	"... a necessidade de fazer algo que permita atingir um nível elevado de resultados ..." (p.2)	" ... o coaching pode ser mais focalizado e dirigido ao futuro, sem preocupação do passado ..." (p.2)	"Não tenho experiência profissional nesta matéria." (p.2)	0	" Ética, respeito pelas pessoas, facilidade em interagir." (p.3)	"... o nível do resultado atingido face ao esperado, tendo em conta o ponto de partida." (p.4)	"A abertura de espírito de ambos, o não haver julgamento, o entendimento sobre a necessidade de alterar algo para chegar ao pretendido." (p.4)	0	"Não dependem só, contudo julgo que é uma peça fundamental para ajudar a alcançar os objetivos." (p.5)	"... poderia ser uma boa alavanca em na motivação dos profissionais para melhoria contínua no seu desempenho ..." (p.5)
Entrevistado 4	Seguros e Fundos de Pensões	ASF	29	"... é uma ferramenta preciosa para o autoconhecimento do coachee ... processo	"Administradores e Diretores de topo ..." (p.1)	"Psicologia assertiva, PNL, lógica de incentivo e o SWOT ..." (p.1)	"... um primeiro passo indispensável." (p.1)	0	"...conhecimento do e no mercado, conselho de pessoa considerada	"Capacidade de mostrar que é uma mais valia, adaptabilidade, experiência	"...Competência técnica, adaptabilidade capacidade de gerar empatia." (p.3)	"...o resultado ..." (p.4)	"Abertura, demonstração prática da razoabilidade das conversas, por	"... corrigindo os seus pontos menos fortes ..." (p.5)	"Uma má escolha não pode dar bom resultado." (p.5)	"Sim..." (p.5)

				de partilha" (p.1)					idónea, CV." (p.2)	a, ser atuante sem se sentir, conhecimento das matérias e empatia." (p.3)			constataçã o, empatia, troca de experiências, envolvimento no Eu de cada um." (p.4)			
Entrevistado 5	Hotelaria e Turismo	Corinthia Hotel Lisbon	16	"O coaching é um processo que visa facilitar a evolução do indivíduo ..."; "É um processo de orientação em que a técnica de questionamento assume uma importância vital." (p.1)	"... em todos os níveis da organização ... primeira mente junto da gestão intermédia e de topo." (p.1)	"... feedback construtivo ... modelos GROW, CLEAR e POWER..." (p.1)	"... os objectivos a atingir, grau de maturidade do indivíduo alvo ou situação inicial que se pretende ver ultrapassada ." (p.2)	"...O coaching tem uma relação directa com a performance da tarefa." (p.2)	"A certificação obtida pelo Coachee e o instituto onde essa certificação foi obtida." (p.3)	0	0	"... resultados obtidos e a aprendizagem em do coachee ao longo de todo o processo ..." (p.4)	"O sigilo e a prossecução de resultados ." (p.4)	0	"... a selecção do Coach terá um contributo mais positivo ou negativo de acordo com a boa ou má selecção das suas características em função das características do coachee." (p.5)	"Para casos concretos mas não para a generalidade das situações." (p.5)
Entrevistado 6	Correio	CTT	23	"... é um facilitador do desenvolvimento e cria ... condições de confiança, ..." (p.1)	"... gestores e responsáveis por equipas de vendas, operacionais e dos Serviços	"... Mandalas ... Non-Violent-Communication ... Points of you, The Coaching Game ..." (p.1)	0	0	"Temos uma equipa de coaches internos." (p.3)	0	0	"... escuta, feedback construtivo, facilita o processo de pensamento, convida o seu	"O cumprimento das regras estipuladas no contrato, o profissionalismo do coach, a	"A mudança de atitude do coachee ... para se tornar numa pessoa mais	"Sem dúvida. As características pessoais são fundamentais ..." (p.5)	"Sim ... produz mudanças muito significativas na vida das pessoas e das empresas ." (p.6)

					Centrais." (p.1)							coachee a sair da sua zona de conforto ... maturidade. " (p.4)	sua proximidade com o coachee, o facto de ser uma pessoa idónea. (p.5)	reflexiva, mais sólida, mais consciente dos seus actos. Mudar para ser melhor pessoa, mais humanizada, mais capaz de respeitar os outros na sua diferença. " (p.45)		
Entrevistado 7	Logística	DHL Supply Chain Portugal	20	" Processo que promove o desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações ... Utilizando ... um conjunto de ferramentas, tendo em vista objectivos concretos." (p.1)	" ... funções de Gestão ou Direcção. " (p.1)	"Escuta activa, Perfil de Personalidade, 360º, Sessões de feedback." (p.2)	"Desenvolvimento e acompanhamento do profissional tendo em vista a optimização do seu desempenho e crescimento profissional. " (p.2)	0	"Quando externo essencialmente através de networking e referências de profissionais no mercado." (p.3)	"Credibilidade, integridade, confiança. " (p.3)	"Histórico positivo de desenvolvimento de outros nas organizações (orientação para resultados); Escuta activa; Excelente capacidade de dar feedback." (p.4)	"Um bom processo tem as regras e objectivos definidos à partida e é consistente ao longo do tempo." (p.5)	"Definição e acordo dos objectivos do coaching desde o início e a manutenção, ao longo do processo, dos compromissos assumidos por ambos." (p.5)	"Profissionais com melhor desempenho, contribuem para melhores resultados nas organizações." (p.5)	"De acordo. Escolher o coach com as características comentadas ... garante que o coachee vai obter uma maior benefício do processo." (p.6)	"Recomendaria sem qualquer hesitação. " (p.6)

Entrevistado 8	Energia	EDP	16	"É um instrumento ao dispor dos RH com a perspectiva do desenvolvimento dos seus colaboradores." (p.1)	"Para funções de topo, executivo s." (p.1)	"MBTI, avaliação 360 graus." (p.1)	"Em termos de desenvolvimento organizacional é sem dúvida o mais poderoso para o desenvolvimento do indivíduo." (p.1)	0	"É feita uma consulta às empresas principais que apresentam propostas." (p.2)	"Empatia ... escuta ativa, a capacidade e de análise " (p.2)	0	"..Os resultados ..." (p.4)	"A empatia, a pessoa perceber as características do outro." (p.4)	"Maior compreensão, maior clarificação, desconstruir as questões, saber o que tem de trabalhar " (p.4)	"É óbvio que sim. " (p.5)	"Sim. Porque é poderoso , quando é bem feito." (p.5)
Entrevistado 9	Seguros	Fidelidade, Companhia de Seguros , S.A.	11	"O coaching é o processo através do qual o coach facilita o coachee a passar de um ponto A (situação actual) para um ponto B (situação desejada)." (p.1)	" ... funções de gestão / liderança ou na preparação de pessoas que estão em vias de suceder estas funções ..." (p.2)	"... comunicação verbal ... comunicação paraverbal ... comunicação não verbal ... PNL Modelo de alinhamento ... " (p.3)	" ... quando se pretende trabalhar uma mudança em alguém, quando se pretende atingir um determinado objectivo. " (p.3)	" ... o coaching não dá respostas ..." (p.3) " ... o coaching pretende alcançar determinado objectivo de forma, mais ou menos rápida." (p.4) " ... o coaching é um processo bilateral ..." (p.4)	" ... a escolha do coach baseia-se muito no trabalho que já efectuou, nos resultados que alcançou e nas referências que possa dar." (p.4)	"Que seja uma pessoa empática, positiva, desafiador a e confiante. " (p.5)	"Ser bom ouvinte, bom comunicador (verbal e não verbal), respeitador, perspicácia, desafio intelectual." (p.5)	"Um bom coaching é aquele que está virado para os resultados do seu coachee, de forma genuína e honesta. O mau coaching, é aquele que interfere, ... faz julgamentos críticos ... " (p.5)	"Interesse genuíno em apoiar o coachee a atingir os seus objectivos ..." (p.6)	"... ajuda o seu coachee a atingir os seus objectivos, de uma forma, mais ou menos rápida..." (p.6)	"Os benefícios do coaching dependem das características do coach." (p.7)	"Sim..." (p.7)

Entrevistado 10	Energia	Galp	5	"... é uma das melhores metodologias de desenvolvimento e capacitação do ser humano." (p.1)	"A todos os níveis em geral." (p.1)	"... grow, outcomes e achieve ... Modelo Total Person ..." (p.1)	"... apostar nas experiências das nossas Pessoas, capacitando-as para um futuro desconhecido." (p.1)	0	"Iremos ter uma pool de coaches disponíveis e iremos procurar fazer cruzar o perfil do coachee com o do coach." (p.2)	"Ética, resiliência, empatia, organização, consciência emocional, escuta." (p.3)	"Ética, resiliência." (p.4)	"O que faz a diferença é a capacidade e de utilizar diferentes técnicas, e usá-las corretamente e no momento certo." (p.4)	"Imparcialidade, respeito, compromisso parte a parte." (p.4)	"Aumenta a sua autoestima e automotivação, fomenta o autocontrolo e autoavaliação." (p.5)	"Acredito que os benefícios do coaching dependem das características do coach selecionado ..." (p.5)	"Através do coaching tornamo-nos executores de forma proactiva do nosso próprio desenvolvimento, quer pessoal, quer profissional." (p.6)
Entrevistado 11	Handling	Ground force Portugal	20	"O coaching é um processo ... de apoio, estimulação e desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos de ... profissionais" (p.1)	"... níveis intermédios de chefia e liderança organizacional." (p.2)	"... o feedback 360º, a análise Swot Pessoal, a Roda da Vida ... Roda de Competências..." (p.2)	"Quando em causa está a necessidade de desenvolver comportamentos específicos relacionados com a melhoria da relação entre líder e equipas, a otimização de resultados ..." (p.3)	"... O coaching é pessoal, é um processo de (re)construção interior com impacto no exterior, mas sempre por vontade individual, a partir de dentro do indivíduo ..." (p.3)	"Recomendação face ao quadro de um programa de consultoria de "Change Management" mais vasto em curso na organização." (p.4)	0	0	"...os resultados obtidos" (p.6)	0	"Melhoria na capacidade e de procura de soluções" (p.7)	"Sim, definitivamente." (p.7)	"Sim, recomendaria." (p.7)

								"...o coaching é sempre um processo proactivo." (p.4)								
Entrevistado 12	Gestão de RH	Grupo Constant	15	"...é uma das formas mais eficazes de promover o desenvolvimento de competências e gestão do desempenho ... " (p.1)	"... funções de gestão/chefia." (p.1)	"Não tenho conhecimento técnico aprofundado sobre as metodologias." (p.1)	"...pela necessidade de melhoria de um determinado colaborador/equipa..." (p.2)	"... o coaching deve ter na sua metodologia e forma de interacção o um conjunto de todas as características dos processos mencionados." (p.2)	"N/A (projeto em arranque em Portugal)." (p.2)	"A sua experiência e perfil pessoal." (p.3)	"A capacidade analítica e comunicacional ... " (p.3)	"A sua capacidade e de adaptação à realidade concreta que está a analisar/trabalhar." (p.4)	"O coachee tem que sentir a confiança de que os seus pontos fracos estão a ser trabalhados com foco na sua melhoria, sem julgamentos ou ideias pré-concebidas." (p.4)	"Permite um maior envolvimento na performance de cada um e nos objetivos a que se propõe." (p.5)	"Os benefícios não dependem apenas do coach selecionado." (p.5)	"Sim" (p.5)
Entrevistado 13	Logística	Grupo Logística SA	10	"... uma ferramenta essencial para o desenvolvimento pessoal que pode ser utilizado tanto a nível individual como de	"... quadros médios e superiores que tenham responsabilidades de gestão de equipas." (p.1)	"...PCM..." (p.1)	"O coaching é ... uma ferramenta única na medida em que se foca no compromisso e responsabilidades individuais." (p.2)	"... abordagens distintas ... "Cada caso é um caso"" (p.2)	"... nível de experiência ..., carreira profissional e ... certificação." (p.2)	"A isenção, a empatia e o domínio do processo e das técnicas... Transparência" (p.3)	"...as que constam do referencial ICF..." (p.4)	"Um bom processo de coaching é o que faz o coachee avançar efectivamente descobrindo e utilizando os seus próprios	"A transparência, a explicação clara do que é o coaching e quais os pontos de vigilância e regras ... código de ética (ICF) ... " (p.4)	"...promoção do equilíbrio do indivíduo não consigo próprio mas também com o contexto no qual se	"Sim ... desde a sua experiência às suas capacidades e competências" (p.5)	"O mais possível. Sem hesitações." (p.5)

				equipa. " (p.1)								recursos. " (p.4)		encontra inserido. " (p.4)		
Entrevistado 14	Seguros e Gestão de Ativos	Grupo Novo Banco	6	"... é uma metodologia de intervenção comportamental, individual e/ou de equipa/grupo..." (p.1)	"... para alguém que acabou de ser promovido e/ou tem potencial para funções dirigentes." (p.1)	"Sim, a roda da vida e a mandala." (p.1)	"...promoção da auto-descoberta do caminho pelo coachee..." (p.2)	0	"...a experiência do coach ... certificação formal." (p.2)	0	0	"...resultados obtidos ..." (p.4)	"A idoneidade e ética, a capacidade de comunicar de forma objectiva, transparente e honesta e a empatia mútua." (p.4)	0	"... não apenas do coach seleccionado mas também da forma como esse coach foi escolhido ..." (p.5)	"Sim..." (p.5)
Entrevistado 15	Produtos farmacêuticos	Johnson & Johnson	13	"...é um processo ... com um ou mais coachees, ... de desenvolvimento, crescimento e superação pessoais ou profissionais." (p.1)	"... colaboradores de elevado potencial ou em funções críticas ou de gestão / liderança." (p.1)	"Sim." (p.1)	"...eficácia na obtenção dos resultados ..." (p.2)	"O coaching é distinto dos processos acima elencados." (p.2)	"Em função dos objectivos ... ao perfil e experiência do coach." (p.2)	0	0	"...coachee atingir os seus objectivos profissionais e pessoais..." (p.4)	"Confiança e respeito mútuos. Empatia entre ambos. Ausência de julgamentos." (p.4)	0	"Sim, podem depender." (p.5)	"Sem dúvida que sim." (p.5)
Entrevistado 16	Consultoria	KPMG Portugal e Angola	20	"... é um processo ... construído numa base de confiança e .. permite a mudança e	"funções executivas e cargos de topo." (p.1)	"Roda da vida Linha do tempo ..." (p.2)	"quando sabemos que o próprio coachee tem as respostas-chave para a	"as respostas estão no coachee." (p.2)	"...o seu percurso e experiência profissionais." (p.3)	"Empatia, Confiança, Ética" (p.4)	"Inteligência emocional, Capacidade de escuta activa, Capacidade de motivar os coachees" (p.4)	"...quando no final das sessões o coachee se sente realizado, feliz e	"Respeito mútuo pelo papel de cada um, Ausência de juízos de valor,	"Melhora a comunicação, ... processos de tomada de	"Acredito que os benefícios do coaching são influenciados pelo	"Sim." (p.5)

				o desenvolvimento de pessoas e organizações." (p.1)			resolução dos "problemas". "(p.2)					tomar decisões e pôr em prática os planos de acção." (p.5)	Escuta activa, Envolvimento no processo" (p.5)	decisão e liderança numa organização, ... a qualidade de vida e o ambiente de trabalho ...nAumenta a performance pessoal e profissional dos coachees. (p.5)	perfil do coach..." (p.5)	
Entrevistado 17	Hotelaria	Largo Tempo, SGPS	15	"O coaching é um processo de orientação pessoal e profissional." (p.1)	"...funções de chefia e liderança..." (p.1)	"... análise SWOT ... DISC ... Roda da Vida..."(p.1)	"...é um processo de auto-conhecimento..." (p.1)	"São processos diferentes, que têm resultados diferentes na minha opinião." (p.2)	"...o perfil do coachee e o do coach (idade, experiência profissional, área de formação, etc)." (p.2)	"Empatia, capacidade e de chegar ao outro." (p.2)	0	"...pelos resultados..." (p.4)	"A empatia ... a competência ... A segurança que o Coach passa..." (p.4)	"...profissionais mais confiantes, mais bem preparados para se relacionar em..." (p.4)	"Não só, mas também." (p.5)	"É um processo de desenvolvimento pessoal e profissional." (p.5)
Entrevistado 18	Seguros	Liberty Seguros	11	"...é ajudar a chegar ao pretendido, é crescimento, é movimento, é Acção, caminho,	"Para cargos de direcção, para responsáveis de equipa." (p.1)	"...um conjunto de acções em contexto de empresa." (p.1)	"...pode trazer resultados quer para a pessoa quer para a organização." (p.1)	"...considerei que cada um tem a sua abordagem em própria." (p.1)	0	"Empatia, distanciamento, com carácter, íntegro." (p.2)	"uma pessoa que goste de pessoas, que tenha gerido equipas." (p.3)	"...o resultado" (p.4)	"Empatia, expressão corporal, não julgar, respeitar o compromisso." (p.4)	"...encontrar o caminho e a solução..." (p.4)	"Sim, sem dúvida!" (p.5)	"Sim..." (p.5)

				mudança." (p.1)												
Entrevistado 19	Consultoria	Mercer (Portugal),Lda	19	"É uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal ..." (p.1)	"...funções de supervisão, quadros médios e superiores ..." (p.1)	"Não estou familiarizada..." (p.1)	"Evolução na carreira, carreira estagnada, assumir novos desafios profissionais ." (p.2)	"Cada um destes processos exerce uma função diferente ..." (p.2)	"... networking e referências de outros profissionais ." (p.2)	0	0	0	"...um ambiente de confiança, idoneidade do coach..."(p.4)	0	"Sim..."(p.5)	"Sim..."(p.5)
Entrevistado 20	Farmacêutica	Merck Sharp & Dohme	28	"...é um método de intervenção e aprendizagem..." (p.1)	"...funções de gestão e tendo potencial para evoluir ..." (p.1)	"GROW Model, Force-field Analysis, Time to Think, Meta-mirror, Solution-focused, 360 degree assessment tool" (p.1)	"...processo que desbloqueia o potencial do coachee ... permite que as mudanças... sejam sustentadas para além do processo de coaching." (p.2)	0	"...experiências de trabalho anteriores e referências de colegas de RH..." (p.2)	"Autenticidade, Gostar e Acreditar nas Pessoas, Humildade, Respeito pelas Pessoas." (p.3)	"Saber Escutar, .. Perguntar e encorajar ... saber dar e receber feedback, Flexibilidade, Curiosidade e ... refletir e aprender continuamente." (p.4)	"...atingir os objetivos ..." (p.4)	"Aceitação ...Boa relação e Empatia ...credibilidade ...Objetivo ...claro ... Integridade ..." (p.5)	"Ajudar o Coachee a atingir os seus objetivos e/ou desenvolver o seu potencial " (p.5)	"Sim mas não só..." (p.5)	"Sim..." (p.6)
Entrevistado 21	Restauração	A Padaria Portuguesa	11	"...é uma metodologia de desenvolvimento individual ..." (p.1)	"Líderes de equipas, Diretores Gerais, qualquer colaborador com áreas de influência ." (p.1)	"Neurolinguística; Neurociência, Linguagem Ericksoniana" (p.1)	"É uma moda ..." (p.1)	"...mais abrangente e mais transversal. " (p.1)	"Referências de outros profissionais " (p.2)	0	"Capacidade de comunicação e Orientação para resultados" (p.3)	"...O profissional escolhido ... envolvimento do colaborador em causa. " (p.3)	"Envolvimento de ambas as partes ... Empatia ... transparência " (p.4)	"Melhoria do colaborador no trabalho de equipa e Melhoria do desempenho nas lideranças" (p.4)	"Sem dúvida nenhuma." (p.4)	"Sim..."(p.4)

Entrevistado 22	Consultoria	PwC	20	"... um processo de autoconhecimento..." (p.1)	"...mudanças de funções, ... progressões ... início de novas funções. ..." (p.1)	"...forma intuitiva ..." (p.1)	"Parece ser o mais adequado a processos de desenvolvimento pessoal e profissional." (p.1)	"São processos diferentes." (p.2)	"...escolhido pela organização ou pelo coachee." (p.2)	0	0	" Se houve ou não desenvolvimento do coachee." (p.4)	"Estabelecer as regras da relação de coaching e os seus objectivos desde o início. Abertura e clareza do coachee, respeito demonstrado pelo coach sobre temas analisados. Partilha." (p.4)	"Acelerador de desenvolvimento, Fazer o nosso discurso interno mas em alta voz, Ajuda na contextualização dos problemas e Self-awareness" (p.4)	"...é importante e que o perfil do coach esteja alinhado com o pretendido ..." (p.4)	"Sim. É um acelerador de desenvolvimento pessoal e profissional." (p.5)
Entrevistado 23	Eletridade e gás natural	REN	23	"ferramenta de desenvolvimento de competências..." (p.1)	"Está aberto a todos os quadros" (p.1)	"...metodologias usadas por outras disciplinas." (p.1)	"Sempre que é necessário o desenvolvimento nas áreas comportamentais." (p.1)	0	"Através de entrevistas e conhecimento presencial, com certificação ICF" (p.2)	"Que siga o código de ética, discricção, empatia." (p.2)	"As competências da ICF" (p.3)	"O bom é quando gera empatia, confiança e resultados." (p.4)	"A empatia, as características de personalidade de ambos..." (p.4)	"O coaching obriga a repensar pensamentos, faz e analisa comportamentos, procura caminhos alternativos, procura resultados." (p.4)	"É importante e haver a empatia para que haja resultados." (p.5)	"Sim" (p.5)
Entrevistado 24	Farmacêutica	Sanofi	22	"ferramenta extremamente eficaz para ajudar	"Funções de gerenciamento ..." (p.1)	"O survey 360 e as sessões individuais." (p.1)	"Quando identificamos eixos a desenvolver em	"Parece-me ser muito mais eficaz	"Reputação e notoriedade no mercado." (p.2)	"Entusiasmo, ... paciência, competência	0	"O resultado obtido." (p.4)	"Sinceridade, integridade, inteligência	0	"...empatia no primeiro contacto" (p.5)	"...recomendo ..." (p.5)

				as Pessoas e as organizações a atingirem resultados " (p.1)			determinad a Pessoa..." (p.1)	porque dirigida ao individuo e á reflexão profunda sobre o EU organizacional." (p.2)		analítica e experiênci a combinad a com uma atitude muito positiva..." (p.2)			a emocional , capacidade e analítica " (p.4)			
Entrevistado 25	Banca	Banco Santander Totta	18	"...é um processo no qual se criam as condições para que o coachee reflecta sobre si, as suas competências, os seus desafios e ambições ..." (p.1)	"...diretivos ... funções de ... liderança." (p.1)	"...a metodologia das perguntas ..." (p.1)	"Acelerar o desenvolvimento do coachee." (p.1)	"O coaching é mais adequado para profissionais mais séniores ..." (p.2)	"...certificação por uma escola reconhecida ... experiência " (p.2)	"...ouvir, para saber colocar questões e orientar uma reflexão. A maturidade, a ética e a honestidade profissional ... empático " (p.3)	"Saber ouvir, comunicar sem manipular, manter a confidencialidade, aber usar as ferramentas do coaching" (p.3)	"Os resultados ." (p.4)	"... alinhamento de expectativas, uma clarificação do papel de cada um ..." (p.4)	"...cumprimento de objetivos ..." (p.4)	"Dependm do coach e do coachee." (p.5)	"Sim, recomendaria..." (p.5)
Entrevistado 26	Refinaria de Açúcares	Sidul Açúcares	2	"Uma ferramenta ... poderosa de desenvolvimento pessoal e profissional ..." (p.1)	"...funções de sénior ou middle Management." (p.1)	"Realizar questões, Escuta Activa, Mapa dos valores " (p.1)	"...desenvolvimento de competências as pessoais (soft skills) ..." (p.1)	"...depende muito dos objectivos que se pretende alcançar e do perfil do participante." (p.1)	0	"Padrões éticos elevados, Integridade, Isenção" (p.2)	"Saber ouvir, Experiência profissional/crédibilidade" (p.3)	"...não está focado nas necessidades ... partilha informação confidencial ... não se verificam mudanças ..." (p.4)	"Empatia, Ser uma pessoa externa à organização, Confidencialidade" (p.4)	"Programa individual e personalizado, Focado no coachee, Permite o anonimato e a confidencialidade dentro da	"Não dependem exclusivamente ..." (p.5)	"Sim..." (p.5)

														organizaç ão" (p.4)		
Entrevi stado 27	Serviços Municipal izados de Água	SIMAS de Oeiras e Amado ra	10	"...um processo estruturad o de orientaçã o de pessoas ou grupos..." (p.1)	"...quadro s dirigentes das organizaç ões..." (p.1)	"O auto- feedback, o perfil comporta mental e de personalid ade ou a análise de perdas ..." (p.1)	"...necessida des específicas de desenvolvim ento que não sejam passíveis de ser satisfeitas noutros contextos formativos." (p.2)	0	"...networki ng" (p.3)	"Capacida de empática e preparaçã o técnica." (p.3)	"... Capacidade empática e preparaçã o técnica." (p.4)	"...resultad os alcançados ." (p.5)	"... capacidad e empática ... legitimaçã o do processo pelo reconheci mento dos progresso s." (p.5)	"facilitaçã o do alcance de metas específicas ... superaçã o de obstáculo s, melhoria do padrão comporta mental e da comunica ção." (p.5)	"Naturalm ente que sim..." (p.6)	"Sim..." (p.6)
Entrevi stado 28	Vinhos	Sograp e	5	"O coaching promove ... conhecime nto ...do ...potencial , das ... competênc ias ... das... aptidões e dos aspetos a melhorar." (p.1)	"...cargos médios e alta direção." (p.1)	"Sessões individuais ..." (p.1)	"A qualidade e histórico ..." (p.1)	"Um processo de coaching ... dá-nos informaç ões muito interessan tes e precisas ..." (p.1)	"Referências de outros profissionais ." (p.2)	"...experiê ncia ... resultados obtidos" (p.2)	"...capacidade de interagir com os coachees..." (p.3)	"... eficácia, os resultados obtidos ...o seu contributo ..." (p.4)	"A capacidad e do coach em fazer compreen der ... os objetivos, o contributo esperado ..." (p.4)	"A melhoria do "conhece -te a ti mesmo" e as implicaçõ es ... no seu percurso e carreira profission al futura." (p.4)	"Não. Depende ... do processo em si ... e da capacidad e do coach." (p.5)	"Sim, claramen te." (p.5)
Entrevi stado 29	Retalho	Sonae	7	"É um processo de relação." (p.1)	"...executi vos e administr ação... colaborad	"Todas as metodolo gias e ferrament as quando	"Tem abordagens mais disruptivas, é	0	"...o match entre o coach e o coachee..." (p.2)	"Empatia, compreen são interpesso al ...	"As competências profissionais" (p.3)	"...resultad os a médio e a longo prazo ... (p.4)	"Percepçã o da idoneidad e, conhecim	"... o autocontr olo, a escuta ativa,	"Sim, fundamen talmente mais do que as	"Sim..." (p.5)

					ores considera dos high potencial. " (p.1)	bem utilizadas são important es." (p.1)	diferenciado r, carismático, pelas competênci as de comunicação." (p.1)			capacidad e de ler e interpretar os sinais ... inteligência emocional ... visão " (p.2)			ento mútuo das áreas a trabalhar. " (p.4)	filtros de comunicação e comunicação não verbal, com impacto positivo na comunicação. " (p.4)	competências profissionais, as características pessoais fazem muita diferença. " (p.5)	
Entrevistado 30	Alimentos e bebidas	Sovena	16	"... processo através do qual o coach facilita o coachee a alcançar determinados objetivos pessoais e/ou profissionais..." (p.1)	"...middle e top management." (p.1)	"...inspiração ontológica..." (p.1)	"...um processo desta natureza poderá ser um facilitador de um processo de transformação..." (p.1)	"Na relação coach-coachee existe um posicionamento de igual para igual, sem que experiência ou conhecimento sejam elementos críticos para o sucesso da relação." (p.2)	"...network e a referência..." (p.2)	"...estabelecimento de relações de confiança, produtivas e proveitosas." (p.3)	"...certificações em coaching ... creditações de entidades ..." (p.3)	"...cumprimento dos objetivos propostos." (p.4)	"... estabelecimento de uma relação empática, geradora de confiança que proporcione abertura e transparência." (p.4)	"...objetivos pessoais e profissionais poderão ser alcançados..." (p.4)	"Potencialmente, mas não deveria" (p.5)	"...tal poderá traduzir-se no alcançar de objetivos com impacto positivo para indivíduos, equipas e organizações." (p.5)
Entrevistado 31	Telecomunicações	The Phone House	20	"O coach ajuda o coachee a atingir os seus	"...liderança ..." (p.1)	"Ajudar a coachee a tomar decisões." (p.1)	"Necessidade de atingir objetivos pessoais" (p.1)	"Mais focado na pessoa" (p.2)	"Referências de outros profissionais" (p.2)	"Energia, humildade e disponibilidade	"Experiência, capacidade de comunicação e orientação para	"Os resultados que se vão obtendo ao longo	"Os resultados que se vão	"Melhoria do desempenho ... atingimen	"Sim..." (p.5)	"Sim porque acredito que todos temos

				objetivos pessoais e/ou profissionais." (p.1)						dade." (p.2)	resultados." (p.3)	das diversas etapas do trabalho do coach." (p.4)	obtido." (p.4)	to dos objetivos pessoais e/ou profissionais. " (p.4)		aspetos a melhorar. " (p.5)
Entrevistado 32	Seguros	Tranquilidade	23	"...uma técnica que ... permite ... estabelecer objetivos pessoais desejados, envolver-se e comprometer-se na concretização desses objetivos." (p.1)	"...funções de maior responsabilidade ou qualificação técnica." (p.1)	"...perguntas eficazes/poderosas..." (p.2)	"O seu potencial efetivamente transformador..." (p.2)	0	"Pelo background/expertise, know-how técnico e perfil." (p.2)	"Brilho/Energia positiva " (p.4)	"Know-how técnico de Coaching e Background/expertise " (p.5)	"Resultados..." (p.5)	"vontade de efetiva ... Know-how técnico, expertise, integridade, capacidade de comunicação, brilho/energia positiva." (p.5)	"Aquisição por parte do Coach de uma crença positiva na sua própria capacidade e de transformação " (p.5)	"Sim..." (p.6)	"Sim, pela sua ação transformadora" (p.6)